

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل:

دور الديمقراطية التنظيمية تحقيق الانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة (أنموذجا)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم
تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف:
الدكتور عمر أوزاينية

إعداد الطالب:
عبد القادر محمدي

لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عبد العالي ديلة	أستاذ	بسكرة	رئيسا
أوزاينية عمر	أستاذ محاضر أ	بسكرة	مشرفا ومقررا
عرعور مليكة	أستاذ محاضر أ	بسكرة	عضوا مناقشا
فكرون السعيد	أستاذ	مسييلة	عضوا مناقشا
حمزاوي سهى	أستاذ محاضر أ	خنشلة	عضوا مناقشا
سامية برمضان	أستاذ محاضر أ	خنشلة	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2015 - 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل :

دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة (نموذجاً)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم
تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف :

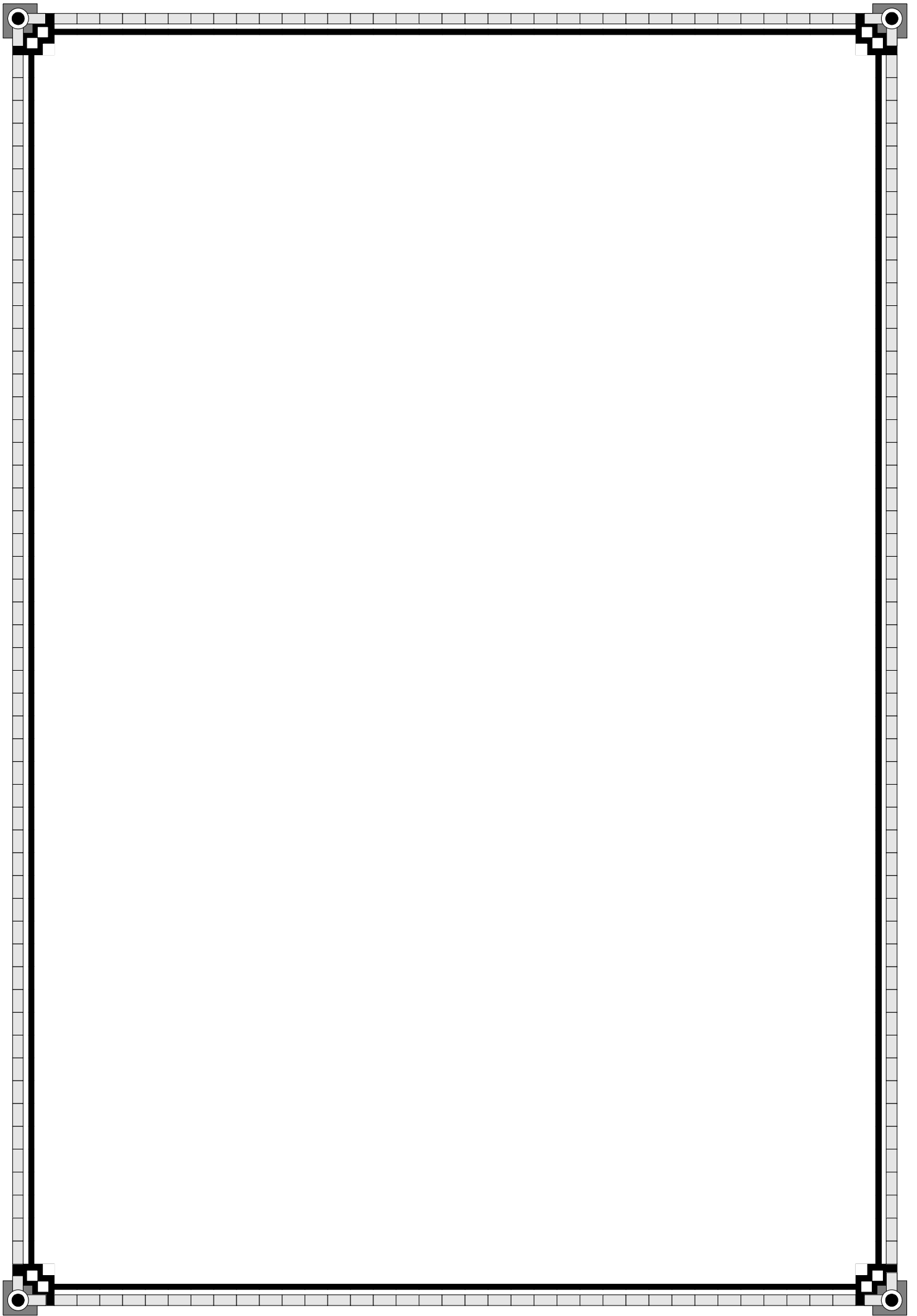
أ.د. عمر أوزاينية

إعداد الطالب :

عبد القادر محمدي

لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة

الموسم الجامعي : 2015 - 2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء...

أهدي هذا العمل إلى والديَّ الكريمين الذين حملاني صغيراً
وكبيراً فلهما بعد الله ورَسُولُهُ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ المِنَّةُ و
العرفان... وأهديه إلى إخوتي وأخواتي الكرام الذين
انتظروا هذا اليوم عونا وتطلعا... وإلى بناتي العزيزات أُمُّ
الخَيْر، عائشة، مريم، مَباركة وهن طموحي بعد طموحي.... وإلى
زوجتي الفاضلة التي ساركني قَمَّ الفكر وطموح العلم والرفق
صابرة نساء هذه النجدة التي أرجو لها نكوة طيبة ومثمرة لكل
باحث و طالب علم وإليه أيضاً أهدى هذا البحث...

عبد القادر

نشكرات...

بعد حمد الله وشكره والصلوة والسلام على النبي المعلم وآله وصحبه..

نشكراني إلى الوالدین الكريمین عرفانا وامنانا .. ونشكراني الخاصة والخالصة مع التقدير والعرفان للأساذة الدكتور عمر أوفانينة المشرف المحترم و الوالد الكريم..

و إلى كل عائلتي الكريمة ، زوجتي الكريمة وإخوتي وأخواتي الكرام ...
كما لا أنسى أبا أفرح خالص نشكراني عرفانا بالجميل إلى كل من ساهم في تعليمي وإخراجي من ظلمة الجهل إلى نور العلم: معلمي السيد بلقاسم حاشي وكل معلمي وأساتذتي الكرام في كل مسارتي التعليمية والجامعي ...
ونشكر لكل من أعانني على إخراج هذا العمل وأذكر منهم : الأساذة أبو بكر حامري والأساذة نصيرة محمدي والأساذة محمد طاهيري والأساذة إبراهيم السنني والأساذة رشيد بشار...

عبد القادر محمدي

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	
التشكرات	
الفهارس	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة	01
■ الإشكاليّة	02
■ الفرضيّات	07
■ المُقارِبة النظريّة	08
■ تحديد المفاهيم	16
■ أسباب إختيار الموضوع	22
■ أهمية الموضوع	23
■ أهداف الدراسة	25
■ الدراسات السابقة	26
الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي	39
■ الجماعة كمجال للانتماء التنظيمي	40
1. ماهية جماعات العمل	41
2. أهمية جماعات العمل لكل من الأفراد والمنظمات	42
3. أنواع الجماعات	43
4. دوافع الانتماء إلى جماعات العمل	45
■ الانتماء التنظيمي ، الأهمية و الماهية	48
1. أهمية الانتماء	48
2. الانتماء التنظيمي ، المفهوم و الماهية (في علم التنظيم)	53
3. أنماط الانتماء	57
■ علاقة الانتماء ببعض المفاهيم	60

- 60 1. علاقة الانتماء بالولاء
- 62 2. علاقة الانتماء بالاغتراب
- 63 3. العلاقة بين الرضا والانتماء
- 65 ■ بعض النظريات التي تناولت الانتماء التنظيمي
- 65 1. النظريات العامة في العلوم الاجتماعية التي تناولت الانتماء
- 67 2. الانتماء في أدبيات التنظيم
- 73 ■ العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و الديمقراطية التنظيمية
- 74 1. الانتماء التنظيمي والمشاركة
- 75 2. الانتماء التنظيمي والتفويض
- 76 3. العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و محددات
ديمقراطية التنظيم
- 84 ■ في سوسيولوجيا الانتماء
- 84 1. التأصيل الفلسفي للانتماء الاجتماعي
- 86 2. التأصيل السوسيولوجي للانتماء الاجتماعي
- 96 3. "سانسوليو" و "دوبار" في الواجهة
- 99 ■ النماذج الثقافية للجماعة باعتبارها مؤشرات للانتماء
- 99 1. الثقافة والبناء الاجتماعي
- 104 2. التنشئة الاجتماعية والتعلم الثقافي (النمذجة)
- 108 3. الصيرورة التاريخية والبناء الثقافي
- 111 ■ خاتمة الفصل

112 الفصل الثالث : الديمقراطية في التنظيم

- 113 ■ في سوسيولوجيا القوة
- 113 1. القوة الاجتماعية في البناء الاجتماعي العام
- 116 2. القوة الاجتماعية في التنظيم
- 119 3. القوة الاجتماعية: بين الهيمنة
والهوية (فوكو، بورديو، غوفمان)

121	■ ما الديمقراطية؟
121	1. مفهوم الديمقراطية
125	2. الديمقراطية في الفكر الأمريكي
127	3. متطلبات الديمقراطية
130	■ نقد الديمقراطيات
130	1. نقد التجارب الديموقراطية عبر التاريخ
131	2. عقلانية البيروقراطية وتحرر الديمقراطية
133	3. أمراض الديمقراطيات
136	■ الديمقراطية التنظيمية
136	1. مفهوم الديمقراطية التنظيمية
138	2. نماذج التحول الديمقراطي للتنظيمات
140	3. ملامح الديمقراطية في الفكر التنظيمي
144	■ محددات السلوك الديمقراطي في التنظيم
144	1. الحوافز و دعم السلوك الديمقراطي
151	2. الهيكل التنظيمي و التشارك
158	3. القيادة و التشارك
166	■ النماذج التطبيقية للديمقراطية في التنظيم
167	1. الإدارة التشاركية ، أهم وأوسع التطبيقات الديمقراطية
	الحديث
170	2. الاتصال المفتوح
173	3. نماذج المشاركة المباشرة
184	4. نماذج المشاركة غير المباشرة (النقابة و اللجان)
197	■ خاتمة الفصل
198	الفصل الرابع : الأطر المجالية و المنهجية للبحث الميداني
201	■ نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي

- 204 ■ التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة
- 211 ■ تحديد مجال الدراسة / المكاني-البشري- الزمني
- 213 ■ منهج الدراسة و مسح مجتمع الدراسة
- 215 ■ أداة البحث
- 221 ■ مقياس ليكرت
- 222 ■ استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS
- 223 ■ خاتمة الفصل

224 الفصل الخامس : عرض البيانات و مناقشة الفرضيات

- 225 ■ الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين
- 226 1. وصف بيانات المحور الأول : أبعاد الديمقراطية التنظيمية
- 233 2. وصف بيانات المحور الثاني : الانتماء المؤسسي
- 254 3. وصف بيانات المحور الثالث : الانتماء إلى عموم جماعة العمل
- 265 4. وصف بيانات المحور الرابع : الانتماء إلى الفئة المهنية
- 297 5. استنتاجات عامة حول الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين
- 281 ■ مناقشة الفرضيات
- 282 1. مناقشة الفرضية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة تعزى إلى الاختلاف في الانتساب إلى الفئات المهنية .
- 287 2. مناقشة الفرضية الثانية : عدم تولي مناصب إدارية (لجان /مناصب نوعية) يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة .
- 293 3. مناقشة الفرضية الثالثة : تتأثر مستويات الانتماءات

- التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة بتعامل
الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة
- 398 4. مناقشة الفرضية الرابعة : جو العمل الديمقراطي يؤدي
إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-
ض-إ/وكالة الجلفة.
- 302 5. مناقشة الفرضية الخامسة : المساواة في الترقيات والحوافز
له أثره الإيجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي
ص-ض-إ/وكالة الجلفة.
- 306 6. مناقشة الفرضية السادسة : إقصاء فئة مهنية ما من تولي
المناصب القيادية في إدارة وكالة الجلفة ل : ص-ض-إ
يؤدي إلى خفض مستويات الانتماءات التنظيمية لدى
الموظفين المنتسبين لهذه الفئة .
- 310 7. مناقشة الفرضية السابعة : السلوك الديمقراطي للقيادات
الإدارية يعزز الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص-ض-
إ/وكالة الجلفة .

315	الاستنتاجات العامة
319	التوصيات
320	الاقتراحات
321	الخاتمة
322	قائمة المراجع

الملاحق

- الملحق الأول : نموذج عن أداة البحث الميداني «الاستبيان»
- الملحق الثاني : مخرجات « SPSS » في الإحصاء الاستدلالي

فهرس الجداول

الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (01) يوضح أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للموظف الجزائري	51
الجدول رقم (02) يلخص مزايا وسلبيات الانتماء التنظيمي	52
الجدول رقم (03) يوضح أهم النظريات في الحاجات	69
الجدول رقم (04) يبين أساليب التأثير	116
الجدول رقم (05) يوضح تطور مناظير القوة في المنظمات الحديثة.	117
الجدول رقم (06) يوضح أهم النظريات في التحفيز (مقارنة خارجية)	150
الجدول رقم (07) يوضح مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي للآلي و العضوي حسب (Robbins) .	154
الجدول رقم (08) يظهر تصنيف الموظفين في ص-ض-إ-و-ج حسب الفئات المهنية	211
الجدول رقم (09) يبين أبعاد وعبارات الانتماء المؤسسي	216
الجدول رقم (10) يبين أبعاد وعبارات الانتماء إلى عموم جماعة العمل	217
الجدول رقم (11) يبين أبعاد وعبارات الانتماء إلى الفئة المهنية.	217
الجدول رقم (12) يوضح نتائج التحكيم لمقياس الانتماء المؤسسي	219
الجدول رقم (13) يوضح نتائج التحكيم لمقياس الانتماء إلى عموم جماعة العمل	220
الجدول رقم (14) يوضح نتائج التحكيم لمقياس الانتماء إلى الفئة المهنية	220
الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تحديد الفئة المهنية	226
الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تحديد شغل منصب نوعي	227
الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لجوء المبحوثين إلى الوساطة	228
الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال جو العمل السائد في المؤسسة	229
الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال رأي المبحوث حول كون جميع زملائه يستفيدون من الحوافز و الخدمات و فرص الترقية بالمساواة	230
الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال رؤية المبحوث حول كون فئته المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة	231
الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته	232
الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال إنني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	233
الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن مقر عملي	234
الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير	235

لتحقيق أهداف المؤسسة

- الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة 236
- الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل 237
- الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية 238
- الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة 239
- الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أتغيب عادة عن عملي 240
- الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يساعطني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود 241
- الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة 242
- الجدول رقم (32) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي 243
- الجدول رقم (33) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها 244
- الجدول رقم (34) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية 245
- الجدول رقم (35) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة 246
- الجدول رقم (36) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها 247
- الجدول رقم (37) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة 248
- الجدول رقم (38) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها 249
- الجدول رقم (39) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة 250
- الجدول رقم (40) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى 251
- الجدول رقم (41) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي 252
- الجدول رقم (42) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف 253

- الجدول رقم (43) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب 254
- الجدول رقم (44) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها 255
- الجدول رقم (45) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء 256
- الجدول رقم (46) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يفهمني زملائي و يتفهمون مواقف 257
- الجدول رقم (47) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء 258
- الجدول رقم (48) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء 259
- الجدول رقم (49) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر أنني قريب من الزملاء 260
- الجدول رقم (50) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أمثل مع الزملاء فريقا متحدا 261
- الجدول رقم (51) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تربطني رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساندة من طرفهم 262
- الجدول رقم (52) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء 263
- الجدول رقم (53) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر انهم أصدقائي 264
- الجدول رقم (54) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعتبر مناصبي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا و في المؤسسة عموما 265
- الجدول رقم (55) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال مركزي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالح 266
- الجدول رقم (56) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أحتاج لأي واسطة بيني و بين الإدارة العليا 267
- الجدول رقم (57) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب/مهندس...) و ليس لأن دخلي هو الأفضل أو لأي شيء آخر 268
- الجدول رقم (58) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي كـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هي الأهم في المؤسسة 269
- الجدول رقم (59) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال كوني (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يجعلني أحظى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة 270
- الجدول رقم (60) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال كوني (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يجعلني أحظى باحترام و تقدير الزملاء الآخرين 271
- الجدول رقم (61) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة 272
- الجدول رقم (62) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسود الحوار و الانفتاح بيننا كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف 273

274	الجدول رقم (63) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال اختلاف التخصصات و تميز الأدوار في المؤسسة امر ايجابي يجعلنا نتعاون و نتكامل
275	الجدول رقم (64) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة و لا يمكن العمل في ظلها
276	الجدول رقم (65) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة و التي تدعم الاتصال و الحوار
277	الجدول رقم (66) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يجب أن يعمل (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله
278	الجدول رقم (67) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال مهمة القيادة الإدارية هي توفير المساعدة لـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في أداء عمله و ليس مراقبته
282	الجدول رقم (68) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير الفئة المهنية
284	الجدول رقم (69) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير الفئات المهنية
287	الجدول رقم (70) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير المنصب النوعي المشغول
289	الجدول رقم (71) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير المنصب النوعي المشغول
293	الجدول رقم (72) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير طبيعة الوساطة
295	الجدول رقم (73) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير طبيعة الوساطة
298	الجدول رقم (74) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير جو العمل السائد
300	الجدول رقم (75) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير جو العمل السائد
302	الجدول رقم (76) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير المساواة في الفرص المادية و الترقيات
304	الجدول رقم (77) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير المساواة في الفرص المادية و الترقيات
306	الجدول رقم (78) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير سيطرة فئته المهنية
308	الجدول رقم (79) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير سيطرة الفئة المهنية
310	الجدول رقم (80) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير تقييمه سوك القادة
313	الجدول رقم (81) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير تقييم سلوك القادة

فهرس الأشكال

الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (01) يبين تصنيف الانتماء الاجتماعي (حسب "كلود دوبار")	17
الشكل رقم (02) يبين تصنيف إجرائي للانتماءات التنظيمية	18
الشكل رقم (03) يبين مفهوم الديمقراطية التنظيمية إجرائيا	21
الشكل رقم (04) يوضح مستويات الانتماء المختلفة	40
الشكل رقم (05) يوضح أنواع مختلفة من الجماعات في المنظمة	44
الشكل رقم (06) يبين تفسير تشكل الانتماء (باعتباره تفاعلا اجتماعيا) من وجهة نظر نظرية هومانز.	70
الشكل رقم (07) يوضح وسائل التحفيز التي تستخدمها الإدارة في إشباع الحاجات لدى العاملين.	77
الشكل رقم (08) يبين أشكال القوة الاجتماعية	115
الشكل رقم (09) يوضح معادلة فروم للتوقع	149
الشكل رقم (10) يوضح تصنيف المنظمات حسب تصاميم الهيكل التنظيمي	153
الشكل رقم (11) يوضح طبيعة العلاقة بين الرسمية العالية وعناصر التشارك حسب «Ivancevich»	155
الشكل رقم (12) يوضح طبيعة العلاقة بين التعقيد العالي و عناصر التشارك حسب «Ivancevich»	156
الشكل رقم (13) يوضح طبيعة العلاقة بين المركزية العالية و التشارك حسب "كروزييه".	156
الشكل رقم (14) يوضح تطابق النمط الديمقراطي والأسلوب التشاركي عند " ليكرت"	160
الشكل رقم (15) يوضح تدرج القيادة في مستويات التشارك مقابل تدرج العاملين في مستويات النضج حسب " هيرسي " و " بلانشارد "	163
الشكل رقم (16) يوضح الإطار المفاهيمي لنظرية الممر الهدف في تفسير القيادة وعلاقتها بالتشارك.	164
الشكل رقم (17) يوضح مقارنة بين النماذج الثلاثة « Z » « A » « J »	182
الشكل رقم (18) يوضح فروع صندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة	205
الشكل رقم (19) الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة .	210
الشكل رقم (20) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تحديد الفئة المهنية	226
الشكل رقم (21) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تحديد شغل منصب نوعي	227
الشكل رقم (22) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لجوء المبحوثين إلى الوساطة	228
الشكل رقم (23) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال جو العمل السائد في المؤسسة	229
الشكل رقم (24) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال رأي المبحوث حول كون جميع زملائه يستفيدون من الحوافز و الخدمات و فرص الترقية بالمساواة	230

- الشكل رقم (25) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال رؤية المبحوث حول كون فئته المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة
- الشكل رقم (26) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته
- الشكل رقم (27) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال إنني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة
- الشكل رقم (28) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن مقر عملي
- الشكل رقم (29) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة
- الشكل رقم (30) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة
- الشكل رقم (31) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل
- الشكل رقم (32) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية
- الشكل رقم (33) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة
- الشكل رقم (34) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أتغيب عادة عن عملي
- الشكل رقم (35) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود
- الشكل رقم (36) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تضايقتني سلوكيات الزملاء التي تسبب لي سمة المؤسسة
- الشكل رقم (37) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي
- الشكل رقم (38) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها
- الشكل رقم (39) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية
- الشكل رقم (40) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة
- الشكل رقم (41) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها
- الشكل رقم (42) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة

- الشكل رقم (43) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها 249
- الشكل رقم (44) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة 250
- الشكل رقم (45) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى 251
- الشكل رقم (46) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي 252
- الشكل رقم (47) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية 253
- الشكل رقم (48) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب 254
- الشكل رقم (49) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها 255
- الشكل رقم (50) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء 256**
- الشكل رقم (51) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يفهمني زملائي و يتفهمون مواقفي 257
- الشكل رقم (52) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء 258
- الشكل رقم (53) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء 259
- الشكل رقم (54) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر أنني قريب من الزملاء 260
- المخطط رقم (55) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أمثل مع الزملاء فريقا متحدا 261
- الشكل رقم (56) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تربطني رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساندة من طرفهم 262
- الشكل رقم (57) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء 263
- الشكل رقم (58) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر أن الزملاء هم أصدقائي 264
- الشكل رقم (59) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعتبر منصبي (إطار/طبيب..) هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا و في المؤسسة عموما 265**
- المخطط رقم (60) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال مركزي (إطار/طبيب..) يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحه 266
- الشكل رقم (61) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أحتاج لأي واسطة بيني و بين الإدارة العليا 267
- الشكل رقم (62) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب..) و ليس لأن دخلي هو الأفضل أو أي شيء آخر 268
- الشكل رقم (63) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن 269

وظيفتي كـ (إطار/طبيب..) هي الأهم في المؤسسة

- الشكل رقم (64) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال كوني (إطار/طبيب..) يجعلني
أحصى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة
- الشكل رقم (65) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال كوني (إطار/طبيب..) يجعلني
أحصى باحترام و تقدير الزملاء الآخرين
- الشكل رقم (66) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة
- الشكل رقم (67) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسود الحوار و الانفتاح بيننا
كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف
- الشكل رقم (68) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال اختلاف التخصصات و تمايز
الأدوار في المؤسسة أمر ايجابي يجعلنا نتعاون و نتكامل
- الشكل رقم (69) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة
و لا يمكن العمل في ظلها
- الشكل رقم (70) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في
المعاملة و التي تدعم الاتصال و الحوار
- الشكل رقم (71) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يجب أن يعمل (إطار/طبيب..) في
حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله
- الشكل رقم (72) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال مهمة القيادة الإدارية هي توفير
المساعدة لـ (إطار/طبيب..) في أداء عمله و ليس مراقبته
- الشكل رقم (73) يبين النموذج العام لمنحنيات محور الانتماء إلى المنظمة كهيئة
- الشكل رقم (74) يبين النموذج العام لمنحنيات محور الانتماء إلى عموم جماعة العمل
- الشكل رقم (75) يبين النموذج العام لمنحنيات محور الانتماء إلى الفئة المهنية
- الشكل رقم (76) يبين تقسيم الفئات المهنية

بادرت المؤسسات الحديثة (مطلع القرن العشرين) بكل أنواعها وأشكالها إلى تبني النظام البيروقراطي المعتمد على الهرمية التي أساسها التدرج الصارم للسلطة مع مشاركة محدودة جدا للموظفين في العمليات الإدارية. و ذلك على أساس نجاعة هذا النظام في التسيير الإداري و النتائج الباهرة التي حققها على مستوى الفعالية و الربحية ، متغافلين عن إنسانية العامل و كرامته ككائن مفكر تتجاذبه المشاعر الإنسانية ويسعى إلى تحقيق ذاته على المستويين الفردي و الاجتماعي . تحيُز الفكر البيروقراطي (الرأسمالي) الذي ينظر للإنسان بعين واحدة هي عين المصلحة و الاستغلال، جعلت من العامل فريسة للعزلة و الاغتراب و فقدان الشعور بالانتماء لهذه الجماعات التطوعية (كما يصفها فيبر) المحدثّة التي سلبت الإنسان وقته و اهتمامه بل حتى علاقاته الاجتماعية خارج العمل وداخله ، فهو بالكاد موجود!... لكن التغيرات الديمقراطية التي تعرضت لها الحكومات و تطور المؤسسات من حيث أحجامها ومفاهيمها وعلاقاتها : علاقات المنافسة والصراع و علاقات العمل التي اتسمت بالمصادمات العنيفة بين العمال و أرباب العمل و التي شهد التاريخ الأوروبي على دمويتها... جعل من الضروري إعادة النظر في هذه الوضعية اللإنسانية ، فكانت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم و نظريات نقاد البيروقراطية كـ "غولدر" الخيار الأمثل لإحداث التحول التنظيمي في اتجاه ديمقراطية الإدارة و احترام الإنسان... حيث يرى " جوزيف كايبير " أن الإدارات أصبحت تتبع كل حسب إمكانياتها وطبيعتها أشكالاً متعددة من الإجراءات والطرق الإدارية المتمثلة في هيئات كالنقابات واللجان، أو طرق للعمل كفرق العمل ودوائر الجودة ، أو نماذج كالإدارة بالأهداف أو النظرية " Z " ، كل ذلك حتى تصبغ على نفسها صبغة الديمقراطية التنظيمية ¹ .

¹ جوزيف كايبير ، وف ويسلر ، الإدارة العامة، ترجمة: محمود الخطيب ، دار البشير ، الأردن، 1996، ص ص : 104/101.

هناك كُتَّاب آخرون يصفون هذا الوضع بطريقة مخالفة ، منطلقين في تحليلهم من الإنسان لا من المنظمة ... حيث يقرر "فيرديناند تونيز" بأنه في البداية (بداية الحداثة) حدث الانتقال من القبيلة إلى المجتمع نتيجة لظهور الجماعات التطوعية (المجتمع الحديث بتنظيماته المحدثه) أي الانتقال من الهوية المُعرَّفة بالانتماء إلى الجماعات الجماعية (القبيلة و العائلة...) إلى الهوية المُعرَّفة بالانتماء إلى الجماعات التطوعية (الدولة والتنظيمات) . ولكن هذا الانتقال الهوياتي لم يكن مكتمل الصورة نظرا للظروف التي ذكرناها في بداية المقال ... ثم حدثت التحولات نحو الديمقراطية لتمنح فرصة للفرد حتى يبني هويته الحديثة من خلال تقوية انتمائه إلى منظمات العمل (الجماعات التطوعية) التي أصبحت تهتم بالعامل كإنسان و كموجود يحق له ممارسة الانتماء الاجتماعي في العمل. فأصبحت بذلك أهم مصادر الهوية في العصر الحديث (كما يحلل "كلود دوبار" في كتابه أزمة الهويات). ويواصل "دوبار" تحليله لتحولات الهوية فيرى أن هذا الاستقرار في الانتماءات الاجتماعية التطوعية لم يعد موجودا في الوقت الراهن نظرا للأزمات الاقتصادية و الاجتماعية التي عصفت بالجماعات التطوعية (التنظيمات) والتي من آثارها المباشرة على المنظمات : الإفلاس ، الإدماج ، إعادة الهيكلة ... تسريح العمال وهي القاصمة التي قصمت ظهر الانتماءات التنظيمية و مزقت صور الهوية الاجتماعية لدى الأفراد في العصر الحديث ... فكان عنوان كتاب "دوبار" " أزمة الهويات " واصفا لحالة الضياع الهوياتي التي يعيشها الإنسان الحديث ، الذي صار في كثير من حالاته يوسم باللامنتمي .

هذا "التَّوَعُّكُ" "Le Malaise" (على حد تعبير "سانسوليو") ربَّما لم يعد حكرا على أوروبا ... إذ أنه من الممكن أن يرافق العولمة في انتشارها كعادة كل الظواهر المحدثه ! مما يدفعنا إلى التساؤل عن حال هذه العلاقة الجدلية بين الديمقراطية التنظيمية و الانتماء التنظيمي في مؤسسات بلدنا في الوقت الرَّاهن ... و قد قادنا البحث في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة (أنموذجا) إلى تبني الخطة التالية :

الفصل الأول (الإطار المنهجي للدراسة) ويتضمن المباحث التالية : الإشكالية، الفرضيات، المقاربة النظرية، تحديد المفاهيم، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة. و يتضمن الفصل الثاني (الانتماء التنظيمي): الجماعة كمجال للانتماء التنظيمي، الانتماء التنظيمي / الأهمية و الماهية، علاقة الانتماء ببعض المفاهيم، بعض النظريات التي تناولت الانتماء التنظيمي ، العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و الديمقراطية التنظيمية، في سوسيولوجيا الانتماء، النماذج الثقافية للجماعة باعتبارها مؤشرات للانتماء، خاتمة الفصل . أما الفصل الثالث (الديمقراطية في التنظيم) فيتضمن هذه العناصر: في سوسيولوجيا القوة ، ما الديمقراطية؟ ، نقد الديمقراطيات، الديمقراطية التنظيمية، محددات السلوك الديمقراطي في التنظيم، النماذج التطبيقية للديمقراطية في التنظيم ، خاتمة الفصل . بعد هذا العرض النظري و المنهجي للدراسة نتطرق للجانب الميداني من خلال فصلين ، أولهما الفصل الرابع (الأطر المجالية و المنهجية للبحث الميداني) و يتضمن: نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي، التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة، تحديد مجال الدراسة / المكاني-البشري- الزمني، منهج الدراسة و مسح مجتمع الدراسة، أداة البحث، مقياس ليكرت، استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، خاتمة الفصل. و أخيرا الفصل الخامس (عرض البيانات و مناقشة الفرضيات) و يتضمن: الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين، مناقشة الفرضيات، الاستنتاجات العامة. و نختم فصول الدراسة بالتوصيات، الاقتراحات، خاتمة عامة ، ثم قائمة المراجع و عرض لأهم الملاحق .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

بدايةً كانت الجماعات الإنسانية في شكل فئام من الناس، ثم قبائل شتى تقاربت أنسابها ثم تباعدت حتى امتدت الأعراق في غياهب التاريخ... لكن وإن اختلفت مشاربها وثقافتها لم يغيب عن أي منها محور العلاقات الاجتماعية حول نواة تحتكر القوة وتسيطر على القرار وتتكفل بتوزيع القوة حسب معايير خاصة بكل جماعة.

يرى "فيرديناند تونيز" أن الجماعة تطورت عبر التاريخ (الأوروبي) متأثرة بالتغيرات الاجتماعية، حتى حل عليها العصر الحديث بمدنيته التي ابتكرت التنظيم الاجتماعي في صورته الحديثة فكانت النقلة المحدث للجماعة والقبيلة إلى شكل أكثر تنظيماً هو المجتمع والدولة . وهو في الحقيقة شكل محدث في توزيع القوة وأسلوب جديد في ترتيب الطبقات والأفراد، توجهه العقلانية ويحكمه القانون بدل العاطفة والقيم والأعراف¹.

لكن هذا التغير الاجتماعي الحديث أحدث هو بدوره شكلاً جديداً طبع العلاقات الاجتماعية وغيّر في الثقافة على حد قول "دوركايم" في كتابه «تقسيم العمل»، فمن التضامن الآلي إلى التضامن العضوي تنتقل الجماعة من شكلها البدائي إلى شكلها الحديث أي إلى مجتمع.

و"دوركايم" في حقيقة الأمر عندما يتحدث عن ضمير جمعي وتضامن فإنه يتحدث عن «عقلية جماعية» أو بتعبير من جاء بعده من البنائيين الوظيفيين هو حديث عن الثقافة. وتقسيم العمل (أو التنظيم الاجتماعي أو أسلوب توزيع القوة) هو في نظر "دوركايم" متغير مستقل يغير وجه الثقافة أي يغير معالم الهوية الاجتماعية².

¹ نيقولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، دار المعارف، مصر، 1983، ص-ص: 154-157.

² ديفيد انغلز و جون هوسون، مدخل إلى سوسيولوجيا الثقافة، ترجمة: لما نصير، المركز الثقافي للأبحاث ودراسات السياسات، قطر، 2013، ص-ص: 54-70.

على نفس المنوال نسج "سانسوليو" أفكاره عن الثقافة في عالم الشغل والتغيرات التي يمكن أن تعرض لها، فهو أي "سانسوليو" يؤكد أن لكل فئة سوسيو مهنية ثقافة تخصها أي «نموذج ثقافي» يوجه سلوكها وسلوك الأفراد المنتمين إليها و يحدد أفكارهم ويؤطر مشاعرهم وعواطفهم من خلال أطُرهم على قيم ومعايير خاصة بجماعتهم . ويؤكد "سانسوليو" أيضا أن التغيرات الاجتماعية المؤثرة في النماذج الثقافية (نماذج داعمة ومعبرة عن الهوية) هي في أساسها ترجع إلى تغيرات على مستوى القوة الاجتماعية وتوزعها على الفاعلين الاجتماعيين. بل أكثر من ذلك فهو يرى أن تملك القوة والشعور بها والسعي إلى تملكها، كلها تعتبر أساسات في بناء النماذج الثقافية من أصلها .

فالمُفاوض يملك القوة وهو واع بامتلاكها على المستويين الفردي و الفئوي ، و **المنتسب** واع بها وساع إلى تملكها ، و **المنصهر** ساع إلى تملكها وواع بعدم إمكانية تملكها إلا في إطار الجماعة الموسعة ، و **المنسحب** غير مالك لها ولا ساع إلى تملكها وهو واع بعدم إمكانية تملكها على كل حال . والوعي بتموضعات القوة على المستويين الذاتي و الجماعتي عند "سانسوليو" هو شرط أساسي في بناء الفاعل الاستراتيجي ، استراتيجية من خلالها يحدد مجالات انتماءاته الاجتماعية أي معالم هويته . وعليه فإن الانتماء الاجتماعي كما رأينا مع "سانسوليو" و يؤكد "مكشلي" بالقول بأنه أولا وفوق كل تفسير أو إحالة هو انتماء ثقافي بامتياز وليس مجرد انتماء فيزيقي بالمعنى الرياضي البحت¹ . و كما لاحظنا فإن "سانسوليو" في تناوله لمفهوم الثقافة درج على خطى "دوركايم" لكنه كان صريحا ودقيقا في استخدامه، خاصة حينما أضاف مفهوم «النموذج» للإشارة إلى الخصوصية والتصنيفية والتميز الهوياتي لجماعة الانتماء التنظيمي² ، ولعله استعار من فيبر هو الآخر نمذجته المثالية . مما يجعل الانتماء إلى الفئة المهنية يعني و بوضوح تقمص النموذج الثقافي الخاص بهذه الفئة أو تلك، ليظهر في أشكال ملائمة من العلاقات الاجتماعية المنمطة وفق النموذج الثقافي الذي يُنقل من جيل (حقبة زمنية) إلى الذي

¹ Mucchiellie, R. le travail en groupe, édition ESF ;1980, p : 99

² انظر :

R, sainsaulieu, L'identité au travail, Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, 1977.

يليه عبر التعليم الثقافي الذي تمارسه الجماعة . وعليه فإن الانتماء الاجتماعي هو في الحقيقة انتماء ثقافي في المقام الأول، والانتماءات التنظيمية كموضوعات تُعبر عن هُويّات اجتماعية، أما كأفعال اجتماعية وَاِعيةٍ فتُعبر عن استراتيجيات يمارسها الأفراد لاكتساب القوة الاجتماعية داخل التنظيم.

موجز القول أن الانتماء التنظيمي (وهو أحد نوعي الانتماء الاجتماعي) يمثل الوجه الحداثي للانتماء الاجتماعي وأشكاله متعددة : الانتماء إلى المؤسسة كهيئة و الانتماء إلى عموم جماعة العمل و الانتماء إلى الفئة المهنية الخاصة ... أي الانتماء إلى المنظمات وإلى مختلف جماعاتها الفرعية . وأنه يتلبس الطبيعة الثقافية ويتمحور حول تبني الأفراد (أعضاء الجماعة) للنماذج الثقافية الخاصة بالجماعات التنظيمية باعتبارها استراتيجيات يمارسها الأفراد كفاعلين اجتماعيين من أجل اكتساب القوة الاجتماعية في فضاءات التنظيمات ... ومن جهة أخرى فإن القوة الاجتماعية و توزعها داخل التنظيم تعتبر متغيرا مستقلا يؤثر في النماذج الثقافية وفي تمثّل (وعي) الأفراد للهياكل الاجتماعية المكونة للتنظيم كبناء اجتماعي . فكل اضطراب أو تغير في بناء القوة الاجتماعية قد يحدث ضبابية (على حد تعبير "سانسوليو") تتم عن أنوميا (بتعبير "دوركايم") أو أزمة هوياتية (بتعبير "دوبار " و "سانسوليو " أيضا) لدى الأفراد بوصفهم أعضاء "ينتمون" إلى هذا التنظيم . حيث تؤثر هذه الضبابية على وعي الأفراد بتوازنات القوى الاجتماعية داخل التنظيم و تتعداه إلى الانتماءات التنظيمية كموضوعات (هويات اجتماعية) ثم كأفعال اجتماعية (استراتيجيات) ، محدثة أزمة في الانتماء الاجتماعي لأنه أصيب بخلل في معالمه الثقافية .

من هذا المنطلق الذي أردناه سوسيولوجيا صريفا (في حدود إمكانياتنا طبعاً- وذلك على غير عادة أكثر الدارسين للانتماء التنظيمي- فيما نعلم)، فإننا حاولنا تلمّس آثار أحد أهم الهياكل الاجتماعية المتمثل في البناء الاجتماعي للقوة على الانتماء التنظيمي كظاهرة اجتماعية جوهرها الثقافة وطرفاها المُماثلة والتمايز الاجتماعيين . خاصة وأن

الطبقة العاملة قد أحرزت مكاسب ديمقراطية في تسيير المؤسسات ، ونالت بفضل نضالها الدولي والوطني حقوقا خولت لها اكتساب بعض القوة في مجالات معينة من المساهمة، وذلك بفرض ورعاية من الحكومة وبقوة القانون هكذا كان اختيارنا لمؤسسة « صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة» كمجال اجتماعي لدراستنا الموسومة بـ: « دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي» والتي تتمحور حول التساؤل العام التالي مشفوعا بالتساؤلات الفرعية اللاحقة الذكر:

التساؤل العام

الديمقراطية بوجهيها الرسمي وغير الرسمي، هي فضاء للحرية والمساواة والإخاء والانطلاق والتمكين... فهل يمكن لهذه الأبعاد الصعبة المنال واقعيًا والمبتغاة اجتماعيًا أن تضمن للأفراد المنتمين إلى مؤسسة «ص-ض-إ/ وكالة الجلفة» إمكانية الوعي بالانتماء التنظيمي والمحافظة عليه في شتى أشكاله المتمثلة في الانتماءات التنظيمية خاصة منها : الانتماء إلى المؤسسة (كهيئة) و الانتماء إلى عموم جماعة العمل و الانتماء إلى الفئة المهنية المتخصصة ، وذلك وفق توازن يعكس دلالة الانتماء التنظيمي كهوية اجتماعية قد تقبل التجزيء أحيانا والاختزال أحيان أخرى؟

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض - إ - وكالة الجلفة تعزى إلى الاختلاف في الانتساب إلى الفئات المهنية ؟
2. هل يقلص عدم تولي مناصب إدارية (لجان /مناصب نوعية) من مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض - إ - وكالة الجلفة ؟
3. هل تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة ؟
4. هل يؤثر جو العمل السائد في وكالة الجلفة - ص-ض- إ على مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفيها ؟
5. هل تؤثر المساواة في الترقية والحوافز على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة؟
6. هل يمكن القول بأن إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية أو النقابية يؤثر على الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين إليها؟
7. هل يُعزّزُ السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة؟

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض - إ - وكالة الجلفة تعزى إلى الاختلاف في الانتساب إلى الفئات المهنية.
2. عدم تولي مناصب إدارية (لجان /مناصب نوعية) يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض - إ - وكالة الجلفة .
3. تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة.
4. جو العمل الديمقراطي يؤدي إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة .
5. المساواة في الترقيات والحوافز لها أثرها الإيجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة.
6. إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية في إدارة وكالة الجلفة ل : ص-ض-إ يؤدي إلى خفض مستويات الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين لهذه الفئة.
7. السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية يُعزّز الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة .

يقول "دوركايم": « إذا ما نظرنا إلى شعب ما يتكون من عدد معين من الأفراد ومنظم بطريقة معينة فسنلاحظ وجود مجموعة محددة من الأفكار والممارسات الكلية ... وبناءً على اختلاف عدد العناصر المكونة لها قلة و كثرة وعلى تنظيمها بهذه الطريقة أو تلك، فإن طبيعة الحياة الكلية ستختلف، ومن ثم ستختلف طرق التفكير والتصرفات» (من كتاب الانتحار) ¹.

نلاحظ في هذه المقولة أن "دوركايم" يحاول أن يحصر محددات الثقافة في عنصرين اثنين وهما الحجم (حجم الجماعة) وطريقة التنظيم (تنظيم الجماعة)، ويحاول أيضا أن يفكك الثقافة إلى عنصرين هما الأفكار والممارسات الكلية، أي نمط من الأفكار والعلاقات الاجتماعية . ومن ناحية أخرى فإنه يجعل من الثقافة عنوانا مميزا لكل مجتمع عن غيره من المجتمعات، أي أنها مصدر نمذجة تصنيفية ، تصنف وتتميز على أساسه كل جماعة عن غيرها... وعلى هذا الأساس فإنها عنوان هوية للأعضاء المنتمين لهذه الجماعة. "دوركايم" إذن يعتبر الثقافة مؤشرا للانتماء الاجتماعي للأفراد ، تنسبهم إلى جماعة بعينها تميزا عن غيرهم ومماثلة بينهم .

يمكننا أن نستنتج أيضا من مقولة "دوركايم" السابقة أن الثقافة (كما المجتمع) تخضع لصيرورة زمنية فهي متطورة و متغيرة، وذلك أنه من المعروف والمشاهد أن أحجام المجتمعات والجماعات متغيرة وكذلك طرق تنظيمها، مما يصعب على العلماء عملية التصنيف الهوياتي للجماعات (والمجتمعات). لعل من الحلول المتداولة لمواجهة ظاهرة التغير الاجتماعي والصيرورة الزمنية والتي لجأ إليها العلماء المصنفون قديما وحديثا؛ فكرة نمذجة الثقافات. أي تصنيف الثقافات في "نماذج" تستخدم كأدوات عقلية لتصنيف الجماعات من خلال قياس الواقع على النموذج وتحديد قربه أو بعده منه على

¹ ديفيد انجلز وجون هيوسون، مرجع سابق، ص54.

غرار منهج النموذج المثالي للبيروقراطية الذي ابتكره "ماكس فيبر" والنماذج الأربعة لجماعات العمل التي استعان بها "سانسوليو" لتصنيف جماعات العمل.

بما أن "دوركايم" كان أهم رواد الوظيفة فإنه اهتم بوظيفة الثقافة ورأى أن الظواهر الثقافية تسهم في الأداء المنسجم للمجتمع « بأكمله ». ورأى أن عدم التوافق بين ثقافة بعض الأفراد وثقافة الجماعة (النموذج الثقافي) هو من الأنوميا التي يجب علاجها والتعامل معها كحالة مرضية أي خلل وظيفي. « وقد شخّص "دوركايم"، بشكل خاص، المشكلة الأساسية للحدثة بأنها حالة من الاغتراب، وأشار إليها بـ "اللامعيارية" أو "الضياع" Anomie . فبغير الإيمان القوي بالمعتقدات التي تعززها المعايير الثقافية سيشعر الأفراد في العصر الحديث بأنهم منعزلون عن مجتمعهم»¹. نؤسس على هذا التقرير الدوركايمي أن الاغتراب ما هو إلا عزلة ثقافية وأن الهوية إن هي إلا انتماء اجتماعي بصبغة ثقافية.

لم يكتف " دوركايم " بتحديد وظيفة للثقافة و لكنه بحث في عوامل تكوين الثقافة . فذهب إلى أن « العوامل التي تتعلق بالهيكل الاجتماعية هي المسؤولة عن تشكيل الصيغ المختلفة للعوامل الثقافية. وبالتحديد فإن الشكل الذي يتخذه تقسيم العمل يملئ على المجتمع طبيعة الثقافة التي تنسجم معه » (من كتاب تقسيم العمل)² . يمكن اعتبار هذه الفكرة إشارة إلى أن المهن و الوظائف والمناصب و المكانات الوظيفية في عمومها وعلى اختلافها تحدد ثقافة الأفراد المنتمين إلى الفئة الممثلة لها في المجتمع . وعلى العموم فإن "دوركايم" عندما يشير إلى تقسيم العمل فإنه يعني به طريقة تنظيم المجتمع في عمومها وذلك لأنه يرى أن كل شكل لتقسيم العمل هو في حد ذاته طريقة مختلفة في تنظيم المجتمع.

¹ المرجع السابق، ص53.

² المرجع السابق، ص54.

أما عن كيفية تلقي الفرد للثقافة (ثقافة المجتمع) فإن دوركايم ينوه بدور التنشئة الاجتماعية التي تنقل عبر الأجيال ثقافة المجتمع إلى الأفراد من خلال تعامل هؤلاء مع التمثيلات الجماعية المكرسة واقعياً في الهيكلة الاجتماعية والتي تظهر في الشكل العام لمؤسسات المجتمع و جماعاته الفرعية و في طريقة أدائها لوظائفها وطريقة تواصلها وتكاملها وتعاونها وفق نمط عام موحد«ثقافة مجتمع ما تتكون من مجموعة من التمثيلات الجماعية. و يستخدم الأفراد في ذلك المجتمع هذه التمثيلات لفهم الواقع من حولهم، ذلك الفهم الذي يستمدونه من الأساليب التي شكلت عقولهم ثقافياً في أثناء عملية التنشئة الاجتماعية التي تبدأ منذ الولادة، وتعد المسؤولية عن جعل كل فرد «عضواً» حقيقياً في مجتمعه. ... إن الثقافة وهي على شكل تمثيلات جماعية، تحول العالم كما يدركه الفرد إلى عالم يركز على الرموز، وبهذا تتحول الظواهر « الطبيعية » إلى موضوعات « ثقافية » . ولا يملك البشر مدخلاً مباشراً في الواقع وإنما يتم تشكيل واقعهم اجتماعياً بواسطة الثقافة التي تتألف من نظام رمزي ينتشر في التمثيلات الجماعية»¹.

مقولات "دوركايم" السابقة تعني أن الفرد يتلقى الثقافة من خلال تعامله مع الآخرين في شكل علاقات اجتماعية تشكل تفاعلات اجتماعية، تنقل الثقافة في شكل رموز. وكل هذه العملية هي منمطة أي في قالب ونظام موجودين بشكل محدد مسبقاً من طرف المجتمع وتمتاز بالعموم. لكن هذه العمومية هي بالنسبة لأفراد المجتمع الواحد، أما بالنسبة لبقية المجتمعات الأخرى فهي تمتاز بالخصوص لأنها مميزة له ولأفراده فهي كما ذكرنا سابقاً مؤشر ودليل على الانتماء الاجتماعي إلى مجتمع بعينه . يؤكد "إدغار موران" هذا المعنى في كتابه « النهج » إذ يقول : « ... لا يمكن للمجتمع أن يكتمل إلا من خلال الاستبعاد التام للأفراد (أي بواسطة التنظيم الاجتماعي) ولا يمكن للوجود الفردي أن يكتمل كفرد إلا داخل ثقافة»².

¹ المرجع السابق، ص 55.

² إدغار موران، النهج (إنسانية البشرية، هوية البشرية)، ترجمة: هناء صبحي، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، الإمارات، 2009، ص 199.

الثقافة إذن تؤدي وظيفة اجتماعية هامة تتمثل في المحافظة على المجتمع وهياكله من خلال ضمان الانتماء الاجتماعي لأفراده، الذين يعبرون عن انتمائهم لمجتمعهم من خلال إظهار ثقافته في طقوس ومراسيم ترسم العلاقات الاجتماعية وتصنعها في أنماط هي أقرب للثبات من جيل إلى جيل. وهذا ما يعبر عنه الأنثروبولوجي الأمريكي "Cylde Kluckhohn" بفكرة توضح العلاقة الملموسة واقعياً في حياة الناس بين الثقافة والانتماء الاجتماعي، إذ يرى أن الإنسان في سعيه بشكل واع أو غير واع، إلى صنع تجاربه الثقافية، يشبه كل الآخرين، ويشبه بعض الآخرين، ولا يشبه أحداً¹. وعليه فالانتماء الاجتماعي كما يؤكد "ميكشلي" أيضاً « ليس مجرد التواجد في جماعة، وذلك لأنه يمكن أن نتواجد بغير إرادتنا في جماعة ما... الانتماء هو عملية تماهٍ شخصي مع الجماعة، وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية، ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة وبشتى معاييرها وقيمها وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الأفراد المنتمين للجماعة»².

ربما حاز هذا التوجه تواطؤ كثير من علماء الاجتماع منذ "دوركيم" بل وقبلة، كما يؤكد "كلود دوبار" في كتابه "أزمة الهويات" إذ يقول «... بالنسبة إلى عدد كبير من الباحثين الاجتماعيين، في فرنسا اليوم كما البارحة، الهوية الاجتماعية هي قبل كل شيء رديف لفئة الانتماء. وفي معظم الأحيان، تكون هذه الفئة هي الفئة الاجتماعية المهنية»³.

بمناسبة ذكر الفئة الاجتماعية المهنية كجماعة انتماء أساسية في التنظيمات الحديثة، فإنه يحضرنا فكر "Norbert Alter" في كتابه «علم اجتماع التنظيمات» الصادر في 2006، والذي يرى أن الثقافة التي تنقلها هذه الفئات (الجماعات) إلى الأفراد المنتمين إليها، تقوم على ثلاث مفاهيم أساسية هي التمثيلات والمعايير والقيم... وهذه التمثيلات هي عدسات يرى هؤلاء الأفراد من خلالها العالم من حولهم وهي قواميس يفهمونه بواسطتها.

¹ Selim Abou, l'identité Culturelle, édition anthropos, 2^{ème} edition, Paris, 1986, p30.

² Muccheilli, R, le travail en groupe, édition ESF, 1980, p99.

³ كلود دوبار، أزمة الهويات، ترجمة: رندة بعث، المكتبة الشرقية، الطبعة الأولى، نوفمبر 2008، لبنان، ص24.

ويؤكد أن هذه التمثيلات تقوم هي الأخرى بالأساس على المعايير والقيم الخاصة بكل فئة مهنية¹.

وقد تركزت أعمال "سانسوليو" على مسألة الانتماءات التنظيمية إلى فئات مهنية داخل التنظيمات، تتميز كل منها بإطار هوياتي خاص يسمح للأفراد المنتمين إليها بالتميز عن الآخرين (المنتمين إلى فئات أخرى) وذلك من خلال تبني ثقافة الفئة المهنية الخاصة بها. ويرى "سانسوليو" أيضا أن كل فترة زمنية (جيل) لها «رسائل» «Messages» تبعث بها إلى لاحقتها في شكل «نماذج ثقافية» من أجل تحديد و تعريف مضامين العلاقات الاجتماعية الراهنة². إذن العملية كلها بالنسبة لـ "سانسوليو" هي عملية « تعلم ثقافي في الشغل» تتجسد مخرجاتها في أربعة نماذج (أنماط) من الثقافات المتباينة :

❑ **ثقافة الالتحام** وتتميز بانصهار الفرد في الجماعة التي ينتمي إليها، والتضامن مع بقية الأفراد المنتمين ، والخضوع لسلطة قائد الجماعة وتكون عادة عند العمال المهنيين (مستويات تعليم متدنية).

❑ **ثقافة التفاوض** ويتميز أعضاؤها بنوع من الاعتداد بالنفس، والشعور بتقدير الذات ويسعون باستمرار إلى تأكيد خصوصياتهم، والتفاوض حول تحالفهم والاعتراف الذي يحضون به اجتماعيا نظرا لكفاءاتهم ومسؤولياتهم المتعددة، وأغلبهم من المهنيين ذوي التأهيل العالي وكذا الأطر الكفاءة.

❑ **ثقافة الانسجام** مع الآخر والذي يظهر لدى الأفراد المنتمين إلى هذه الفئة في شكل شبكة علاقات خاصة مع بعض الزملاء المهمين أو مع بعض الرؤساء. وذلك في سبيل تحقيق تطلعاتهم في مساراتهم المهنية المفتوحة أمامهم. من أمثلتها: أصحاب المناصب النوعية

¹ فوزي بوخريص ، مدخل إلى سوسيولوجيا الجماعات، إفريقيا الشرق، المغرب، 2013، ص191.

²Sainsaulieu, R. 'L'identité et les relations de travail ; in Pierre Tap et al, identité collective et changement sociaux, sciences de l'homme, Private, France, 1979, p277.

الذين يأملون في الترقى إلى مناصب أهم. فهؤلاء يتبرؤون من كل انتماء ويسعون فرادى.

❏ **ثقافة الانكماش (الانسحاب)** ويتميز المنتمون إلى هذه الفئة بأنهم منسحبون عن كل جماعة أو قضية تخص التنظيم وابتعدون عن كل التزام في العلاقات الجماعية أو الولاء لجماعات أو لعلاقات بشخصية معينة. من أمثلتهم: النساء، العمال الشباب، العمال المهاجرون، العمال المنحدرون من البادية... لأن هذه الفئات تولي أهمية أكبر للحياة التي تمارسها خارج التنظيم¹.

يعتبر ما سبق ذكره أساسا لمقاربة "سانسوليو" في تحديد وتعريف الفئات المهنية من خلال النمذجة الثقافية، المتواترة من جيل إلى جيل أو بالأحرى من فترة زمنية إلى لاحقتها كما أعرب "سانسوليو" آنفا... لكنه يستدرك لاحقا (في دراسات متأخرة) ليؤكد على أن هذه النماذج الثقافية لا يمكن لها أن تسلم من آثار التغيرات الاجتماعية الطارئة على المجتمعات والجماعات... حيث يقول بأن هذه الرسائل الثقافية (النماذج الثقافية) صارت لا تؤدي الغرض منها في نقل المعنى (في فرنسا على الأقل) وقد وصف هذه الحالة بأنها حالة من التوعك «Malaise». وهذا يذكرنا بأنوميا «Anomie» "دوركايم" وبمصطلح الأزمة «crise» عند "كلود دوبار" (حتى "سانسوليو" يستخدمها). حيث يؤكد أن التغيرات الاجتماعية أدت بالأساس إلى إحداث تغيرات في القوة (جوهرها وتوزعها)، أسفر عن ضبابية في معرفة الفرد لذاته ومعرفته للآخر جعلت الفرد يضطرب في وعيه بانتمائه الاجتماعي وقد يتنكر لهويته. يستشهد "سانسوليو" بمقولات "آلان تورين" الذي يفسر الفاعل من خلال الثلاثية: الهوية، الشمولية، المعارضة المكونة للفعل التاريخي. ويرى "سانسوليو" أن هذه الثلاثية يمكنها أن تفسر «مصادر التوعك» «sources de malaise».. فالصراع أو السيطرة لم تعد تلعب بنفس الطريقة كما في السابق، لأن الفرد

¹Saisaulieu,R, l'identité au travail, Presse de la fondation nationale des sciences politique, Paris, 1977,p436.

انظر أيضا: الحبيب معمري، التنظيم في النظرية الموسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، فاس 2009، ص:125-127

إذا تغيرت قوته (شدة ونوعا) فإنه ستتغير مكانته وحتما دوره، أي في الأخير هويته. وهذا ينطبق على بقية شركائه في اللعبة (خصوما وحلفاء...)، مما يزيد من ضبابية الوضع الهوياتي ويطمس معنى الرسائل الثقافية الناقلة للنماذج الثقافية، ذلك أنك إذا لم تعرف الآخر ووضعك منه فإنك لن تعرف نفسك¹ ... (كما يقول "دوبار": « المماثلة عبر الآخرين »).

إن المعلمة الأساسية لهذه المعرفة (معرفة الذات من خلال الجماعة أو الوعي بالانتماء الاجتماعي) هي القوة توزّعا وجوهرا، وقد يصبح المجال الاجتماعي غير قادر على إيضاح هذه المعرفة إذا كان غير قادر على إيضاح معالم طريقة اللعب ومعالم تعسف المحيط (البيئة) ومعالم القوة (جوهرا وتوزّعا) ... إذن قد تحصل أزمة/توعك سببها الأساسي عدم التطابق بين الإنسان المنتمي للمنظمة والإنسان المنتمي للمجتمع، إذ أن المجتمع (الأسرة، المدرسة، التكوين والتعليم...) بمختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية قام بإعطاء وعود وطموحات للأفراد تخص العمل والتخصص والمنصب وعالم العمل وقيمه، أصبحت غير مطابقة لواقع العمل اليوم... وعليه فإن أزمة في الهوية ستصيب الأفراد تجعلهم مضطربين وغير واعين بانتماءاتهم الاجتماعية لأنه قد حدث عدم تطابق بين الصورة القبلية للفئة المهنية (التي صورها المجتمع) والصورة الحالية الواقعية التي يعيشها الفرد في حاضره!... ولم يقف "سانسوليو" عند حد وصف حالة التأزم/التوعك ولكنه حاول تفسير ردود أفعال الأفراد إزاءها، مستعينا بفكرة "ميشال كروزيه" عن « دائرة اللايقين »، حيث أنه بالنسبة لـ "كروزيه" إذا كان السؤال الذي يطرحه كل فاعل اجتماعي هو: (ما هو الأسلوب الأفضل للفعل ؟!) فإن النتيجة المنطقية هي (ما هو أسلوبك الأفضل في اللعب لأظل فاعلا؟)... وإنه كلما اتسعت « دائرة اللايقين » كلما قل تحكم التنظيم الرسمي في توجيه وبناء الهوية وزاد الارتباط بين قادة التنظيم غير الرسمي وبين الأفراد الذين يجيدون الملاحظة والتحليل من أجل امتلاك الوعي بالوضعية

¹ Pierre Tap et al ، Op cit ، p-p 275-286.

والارتباط و التبعية ...إن مضمون العمل كلما قلل من منح فرص المخاطرة دون خسران كل شيء وفرص التعبير دون الخوف من المصادمة وفرص إظهار قدرات استراتيجية، كلما قلت إمكانية إيجاد ترابط منطقي أياً كان بين التجربة السابقة والحالية للهوية¹. بتعبير آخر كلما اتسعت دائرة الديمقراطية التنظيمية (إجراءً وسلوكاً) فهناك إمكانية لأن يتبين الأفراد هوياتهم ويصلوا إلى حالة من الوعي بانتماءاتهم الاجتماعية وذلك من خلال إجراء مقارنات هادئة وواضحة بين التصوير الاجتماعي للتنظيم وصورته الواقعية كما يعيشونها في زمنهم الراهن .

الثقافة سواء كانت حالة للفكر أو أسلوباً للحياة أو شيئاً غيرهما أو كلاهما، فإنها موجودة في كل جماعة إنسانية، ولا يمكن لمجتمع ما أن يخلو منها. ذلك أنها تعتبر ملاط العلاقات الإنسانية ومحتوى التواصل ووسيلته في آن واحد. ولا يمكن لإنسان أن يدعي انتماءه إلى جماعة ما وهو لم يتلبس بثقافتها ولم يخضع لقيمتها ومعاييرها.... كما نفهم عن "سانسوليو" أيضاً أن الثقافة الخاصة بالفئات المهنية تتمحور حول القوة الاجتماعية ، حيث تبني هذه الفئات المهنية هويتها ووعيها بانتماءاتها الاجتماعية حسب توزيعات القوى الاجتماعية و تموضعاتها منها و العلاقات الاجتماعية المنبثقة عنها في أشكال نمطية منظمة تتوارثها الأجيال ويتعلمها اللاحق في مجتمع العمل من سابقه ... ولا تكون الصورة واضحة ومُحصّنة للتناقضات بين مخرجات التنشئات الاجتماعية المختلفة (النماذج الثقافية) إلا في إطار من الديمقراطية التي تُقدّم هدوءاً اجتماعياً يسمح ببناء الوعي بالانتماءات الاجتماعية في ثباتها وتغيراتها إذ أنه قد يحدث أن يطرأ على المجتمع العام أو الجماعات في حد ذاتها تغييرات تصيب الثقافة في معالمها، تجعل الإنسان في حالة من الضبابية الفكرية تضطرب معها بوصلة الانتماء الاجتماعي، أي حالة من التوعك (التأزم) كما وصفها "سانسوليو" .

¹ Op cit, pp275-286.

الانتماء الاجتماعي:

أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هو الفعل " نَمَى " ويقال نميته إلى أبيه أي نسبته إليه، وانتَمى فلان إلى فلان إذا ارتفع إليه نسبه ويقال أيضا نميت الشيء على الشيء إذا رفعته عليه¹. أما اصطلاحاً فقد أورد "ماكشيللي" كلاماً لـ "غوفمان" مفاده أن الأفراد يميلون في إطار علاقاتهم مع الآخرين إلى تعريف أنفسهم بهوياتهم الاجتماعية وذلك على نحو عفوي، ويعني ذلك بوساطة الفئات الاجتماعية التي ينتمون إليها (انتهى كلام غوفمان). وفي نفس السياق يرى "ماكشيللي" أن هذه الفئات الاجتماعية تحدد الهوية ويمكن لتماسك مجتمع ما أن يقاس بأهمية الاتفاق الذي يعلنه جميع الأعضاء حول نسق الهويات الاجتماعية المحددة... عندما تكون الهوية الاجتماعية مكبوتة أو غير مرضية يحاول الأفراد ترك جماعات الانتماء². يقول " سانسوليو " « لكي يكون الفرد موجوداً كمتميز يجب عليه أن ينصهر في فئة أو كتلة أو طبقة .. أي جماعة انتماء»³. ويعرف "ماكشيللي" الانتماء «بأنه الإحساس بالجماعة التي توجد فيها ونشعر بأننا جزء منها، والانتماء ليس مجرد التواجد في الجماعة، وذلك لأنه يمكن أن نتواجد بغير إرادتنا في جماعة ما. وعليه فإن الانتماء هو عملية تماهي شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية، ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة، وتبني قيمها ومعاييرها وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الأفراد المنتمين للجماعة مع مُؤَادَتِهِمْ وتقديرهم»⁴. وعليه يمكن القول إجرائياً أن الانتماء الاجتماعي هو تقمص لثقافة الجماعة، ليصبح كموضوع تعبيراً عن الهوية، أما كفعل اجتماعي فيعبر عن استراتيجية يمارسها الفاعل الاجتماعي من أجل اكتساب

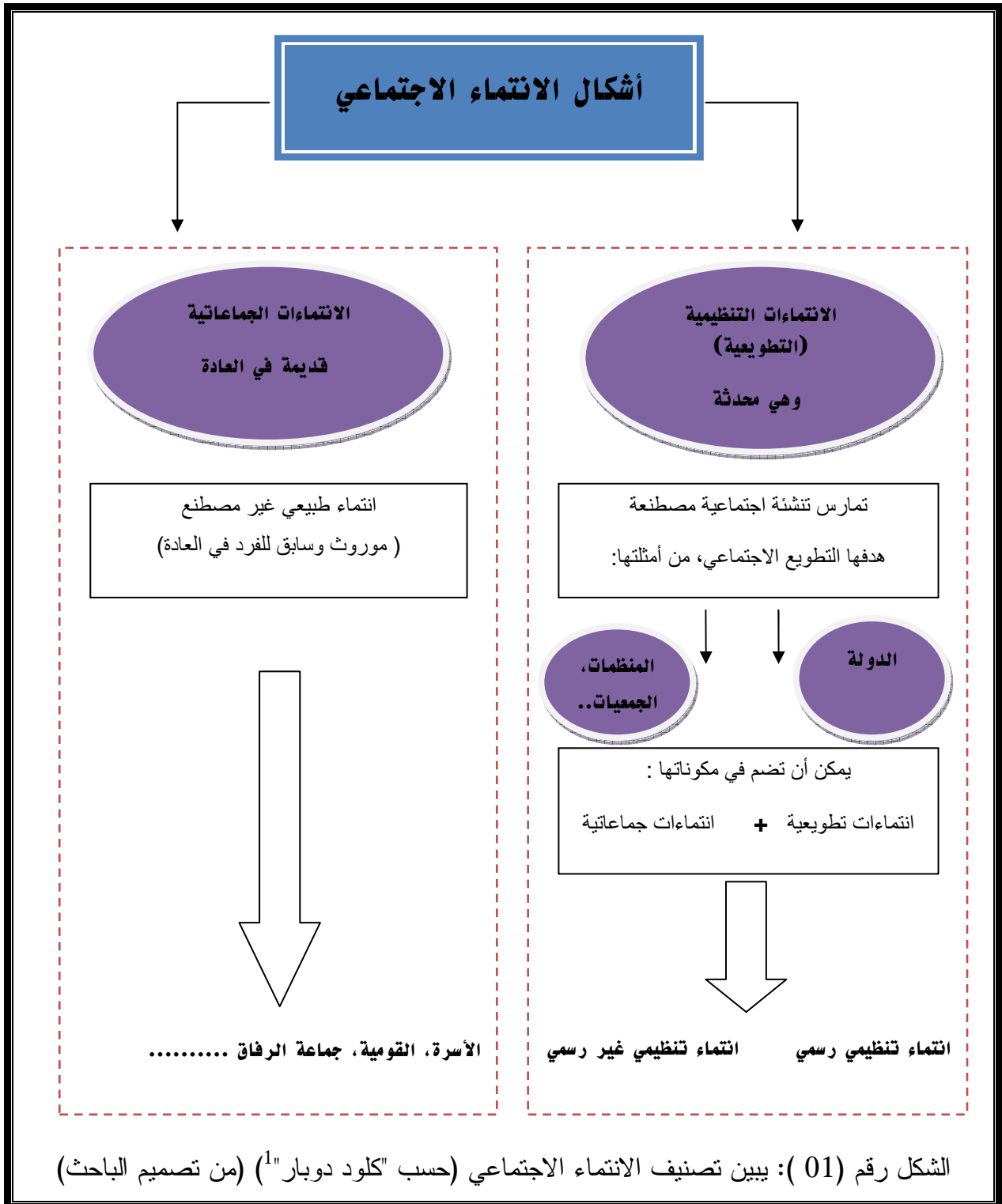
¹ ابن منظور، لسان العرب، ط1، ج 14، دار صادر، بيروت، 2000، ص 840

² أليكس ماكشيللي، الهوية، ترجمة: علي وطفة، دار الوسيم، دمشق، 1993، ص-ص: 11-118.

³ Sainsaulieu, R. in Pierre Tap et al, op cit, p 286.

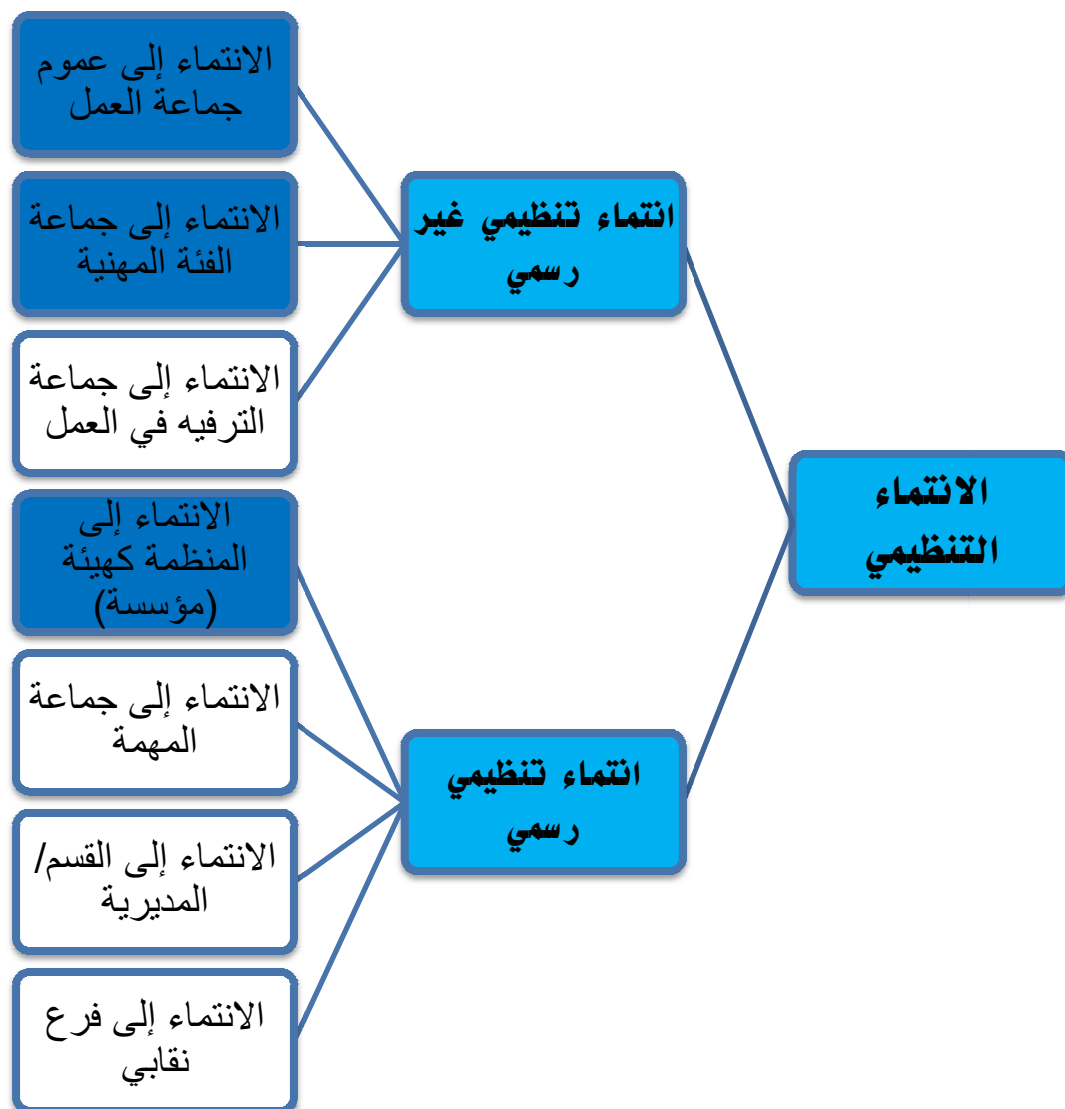
⁴ Muccheilli, R. le travail en groupe, edition ESF, 1980, p99.

القوة الاجتماعية الدالة على وجوده الاجتماعي... والشكلين التاليين يبينان أبعاد الانتماء التنظيمي وموقعه من الانتماء الاجتماعي.



¹ انظر :

كلود دوبار، أزمة الهويات، ترجمة: رندة بعث، المكتبة الشرقية، الطبعة الأولى، نوفمبر 2008، لبنان .



الشكل رقم (02) يبين تصنيف إجرائي للانتماءات التنظيمية (من إعداد الباحث)¹

¹ الأيقونات الملونة تمثل الأبعاد التي تم التعامل معها في هذه الدراسة والتي نرى أنها الأهم و الأعم (حدود الدراسة) .

❑ الفئة (الجماعة) المهنية:

هي جماعة من الأفراد يشغلون نفس الصنف من المناصب (نفس المسمى) (المهنة/profession = منصب/emploi)، وهو نوع من التصنيف المهني، حيث أن ممارس هذا النشاط الوظيفي يتكسَّب منه سواء أكان يعمل حراً أو لحساب شخص أو مؤسسة¹. هذا التعريف هو أحد أربعة تعاريف اقترحها "كلود دوبار" ونرى أن "سانسوليو" أخذ به في تصنيف الفئات المهنية، ونأخذ به كذلك في دراستنا هذه كتعريف إجرائي.

❑ الثقافة:

الثقافة هي نمط محدد من الأفكار والممارسات الكلية تميز أفراد مجتمع معين، وهي طريقة في التفكير والإحساس والسلوك²، وهي أسلوب في الحياة يميز جماعة ما عن غيرها³ (دوركاييم). ويمكن اختزالها على مستوى الواقع الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية السائدة في جماعة بعينها.

❑ النماذج الثقافية⁴:

النماذج الثقافية هي أنماط لحضور الثقافة داخل التنظيمات، ويميز "سانسوليو" بين أربعة نماذج هي: ثقافة الانصهار، ثقافة التفاوض، ثقافة الانسحاب، ثقافة الانتساب، حيث يميز كل نموذج فئة مهنية معينة⁵.

❑ التعلم الثقافي:

عملية يتم من خلالها بناء التصور أو التمثل حول الذات وحول الآخرين وحول العالم، وتتم في أي وسط اجتماعي كالتنظيم والمدرسة والحي... والمجتمع⁶.

¹ Claude Dubar et Pierre Tripier, sociologie des professions, Armand Colin ;France, 1998, p10.

² ديفيد انغلز و جون هيوسون، مرجع سابق، ص54.

³ كلود دوبار، مرجع سابق، ص8، ص25.

⁴ تعتبر "روث بينديكت" من أوائل من استخدم هذا المصطلح، انظر "دنيس كوش"، مفهوم الثقافة.

⁵ فوزي بوخرى، مرجع سابق، ص-ص: 191-192.

⁶ لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، فاس، 2009، ص131.

ضبابية في معرفة الفرد لذاته ومعرفته للآخرين، تجعل الفرد يضطرب في وعيه بانتمائه الاجتماعي الذي فقد معالمه الثقافية، جراء أزمة اقتصادية أو اجتماعية¹.

الديمقراطية التنظيمية:

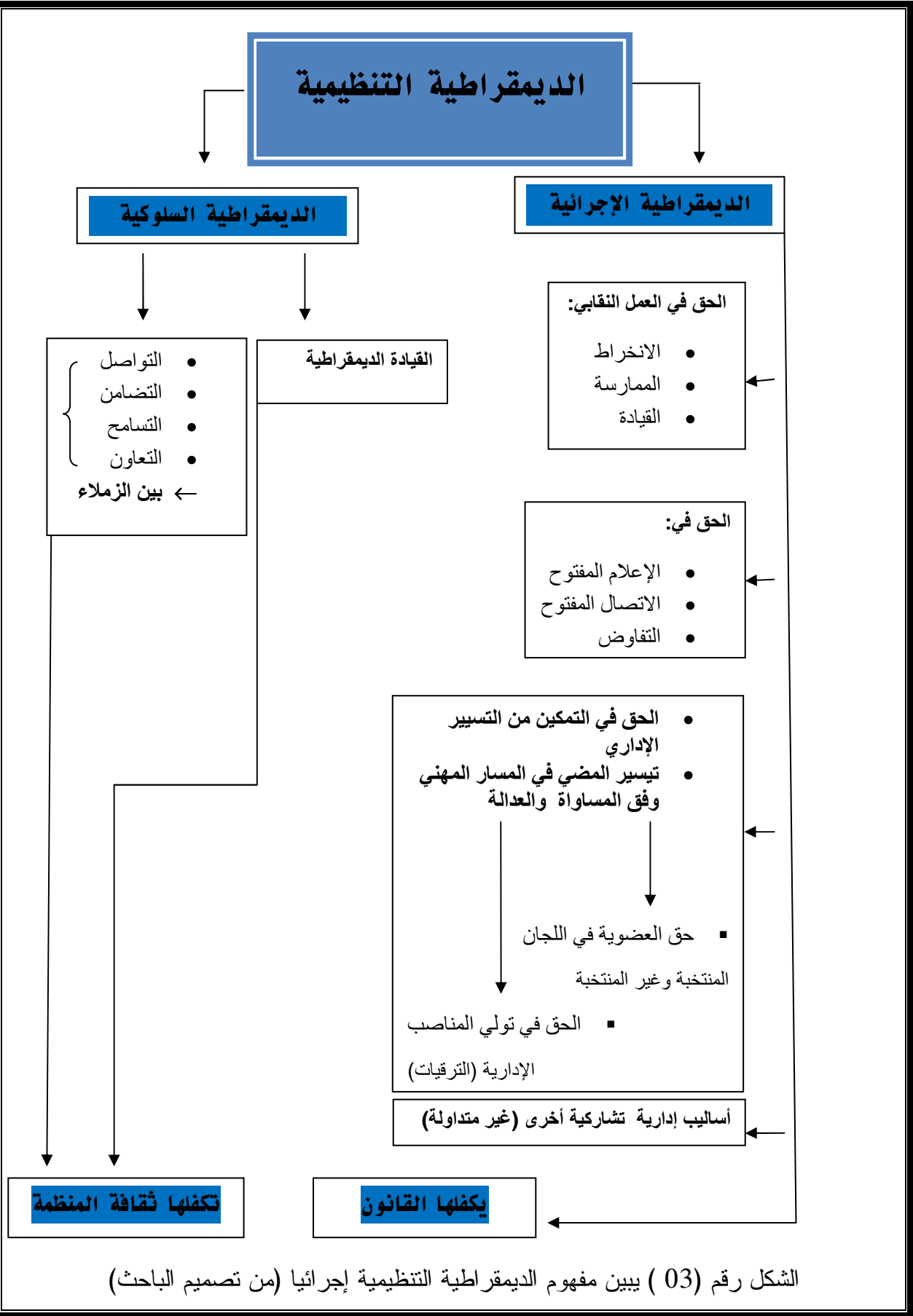
يعتبر ديمقراطيا كل مجتمع تكون فيه الغايات الجماعية غرضا لتوافق ضمني على الأقل، وحيث تسند المواقع لمعايير وظيفية وليس فقط لقواعد تسلسلية، حيث يتم بالقدر الممكن مناقشة الإلزامات الجماعية وإضفاء الشرعية عليها، أي تجاوز نموذج الإدارة المبني على أساس الطاعة دون السعي للفهم... وذلك بغض النظر عن طريقة تعيين القادة²... لكن الديمقراطية لا تقصر الكائن البشري على أن يكون مواطنا فقط، بل تعترف به كفرد حر، لكنه ينتمي إلى جماعات اقتصادية وثقافية وعليه فالديمقراطية ليست مجرد إجراءات ولكنها سلوك نابع من إرادة حرة في آن واحد³.

وعليه يمكن معاملة مفهوم الديمقراطية التنظيمية إجرائيا على أنه مجموعة من الإجراءات الإدارية، تفسح المجال أمام الأفراد للمشاركة. ويعتبر الاتفاق الضمني أدنى نتائجها والتمكين أعلاها، بغض النظر عن طريقة تعيين القادة. بحيث توفر المنظمة رسميا لأفرادها إجراءات قانونية ديمقراطية تكفل العمل النقابي و الإعلام والاتصال والفهم المتبادل والتضامن والتسامح وهيئة مراقبة (تحفظ الحقوق)... و كل ما يجعل القادة والأتباع يتصرفون وفق سلوك ديمقراطي يتمحور حول المساواة والحرية والإخاء... الشكل الذي نعرضه لاحقا يبسط و يوضح هذا التعريف الاجرائي بشيء من التفصيل :

¹ Sainsaulieu, R.in Pierre Tap et al, identité collective et changement sociaux, sciences de l'homme, Private, France,1979, pp 277-286.

² ريمون بودون، وف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص314.

³ آلان تورين، ما الديمقراطية، ترجمة: عبود كاسوحة، منشورات وزارة الثقافة، سوريا، 2000، صص:16-27 .



أهمها بالنسبة لي الأسباب الذاتية، وإن كانت الموضوعية منها من الأهمية بما كان.

■ الأسباب الذاتية :

- من خلال تجربتي كموظف أحسست مرات عديدة بعدم الانتماء الوظيفي.
- من خلال حواراتي مع الزملاء في العمل، بل مع كثير من الموظفين، كان حديثهم يدور في نفس السياق.
- وقد دفعني ما سبق إلى الاهتمام بالانتماء الوظيفي وما يرتبط به من أسباب ونتائج.

■ الأسباب الموضوعية :

- كون الموضوع بشقيه صار محط اهتمام الباحثين خاصة في الدول العربية .
- التوجه العام لسياسة الدولة نحو الديمقراطية ومحاولة تكريسها .
- هذا التحول السريع لم يواكبه تحول بنفس السرعة في عقلية البيروقراطيين.
- ظهور محاولات من قبل بعض المسؤولين قصد الإصلاح في المؤسسات التي يرأسونها ولعلهم يفتقدون للسند النظري التنظيمي ، فحاولنا أن نسهم ولو بالنزر القليل في هذا الباب .

❑ الأهمية العلمية :

أملنا أن يلحق بلدنا بمصاف الدول المتطورة وان يحاكي مسارها ، ولكننا لا نقصد أبداً بمحاكاة مسار هذه الدول أن نبدأ من حيث بدؤوا؛ بالعقلانية ثم الإنسانية ثم التعاون ثم الجودة ثم ولكننا نبدأ من حيث انتهوا وهكذا هو العلم تراكمي . و نقصد أيضا أن يفتح أمام الباحثين في علم التنظيم وغيره من العلوم آفاق البحث من أجل محاولة التشخيص و التمحيص والاقتراح. ولعل موضوع الديمقراطية التنظيمية من المواضيع المهمة في التنظيم وهو باب فتحه منظرون كبار أمثال : "التون مايو" و "ماك جريجور" و "بيتر دروكر" و "هرسي و بلانشارد" و "بلاك وموتون" و آخرون غيرهم في أعمال ثنائية وجماعية . وما فتئ هذا الموضوع أن لقي الإقبال في علم اجتماع التنظيم، لما له من أثر على نشاطات المنظمات عموما . هذا عن الشق الأول من موضوعنا ، و الذي لا نراه غاية في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة أو سبب لنتائج يمكن أن تصلح واقع التنظيم في بلادنا . و نحسب أن من أهم هذه النتائج الانتماء التنظيمي ، وهو موضوع له حضوره في البحوث التنظيمية لما له من أهمية بالغة في سير المنظمات إذ انه يصف جانبا خطيرا من جوانب العلاقة بين العامل (أو الموظف) والمنظمة . وكان من أوائل المتكلمين فيه " كارل ماركس " والذي وجه انتقاده للتنظيم الغربي بطريقة ملفتة . مما أخرج عقول المنظرين والمسيرين في الغرب ودفعهم للبحث في هذا الاتجاه . حتى يجبروا العلائق بين العاملين والمنظمات و التي كادت أن تُكسر حلقاتها بسبب إفراط المسيرين في الاهتمام بالربح وحده . ومن أهم هؤلاء العلماء نجد " ماسلو " الذي ذكر الانتماء في هرمه ضمن الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال المنظمة¹ . وقد اهتمت مؤسسات دولية متفوقة خاصة منها اليابانية والأمريكية

¹ راجع كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص : 82.

بمثل هذه المفاهيم معتمدة على نظريات وأساليب إدارية متنوعة مثل النظرية (Z) وأسلوب الإدارة بالأهداف وتمكين العاملين والتي حثت جميعها على أشكال محددة من السلوكيات القيادية الداعمة لروح المبادرة و التعاون والتقارب بين المديرين والموظفين .¹

❏ الأهمية العملية :

لا اخفي أبدا أنني خلال مسار حياتي الوظيفية (الكثيرة الترحال) كان حديثي مع الزملاء إذا تحدثنا عن العمل ، يدور حول هذه المسائل وما يوحي إليها من كلمات متداولة بين الموظفين في بلدنا ك : " التهميش " و " السلبية " . ولم أكن اخرج إلا بنتيجة واحدة وهي حاجة العامل الجزائري إلى الانتماء . ورأيت في الانتماء - حتى قبل أن أزول دراستي في علم الاجتماع - الداء الدوي والسبب الخفي لكثير من مشاكل مؤسساتنا . ولعل أهم مجال يشعر فيه العامل بالتهميش وعدم الانتماء هو مجال صناعة القرار الذي و للأسف بذلت الحكومة فيه محاولات كان هدفها ديمقراطية المؤسسات من خلال تفعيل و توسيع العمل النقابي و فتح مسارات الحراك المهني أمام عموم العاملين صُعدًا إلى مراكز صنع القرار.... و لعل مما زاد حرصي على معالجة هذه الظاهرة هو ملازمتها لي (ولكثير من الزملاء) حتى بعد انتقالي إلى امتهان التدريس في التعليم العالي!

¹ حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة ، دار الحامد ، 2006 ، ص : 313.

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى تأثير الانتماء التنظيمي بالديمقراطية التنظيمية وذلك عن طريق:

❑ محاولة التعرف على مدى مطابقة الواقع الثقافي للفئات المهنية بص.ض.إ.وكالة الجلفة للنماذج الثقافية المثالية التي اقترحها "سانسوليو" .

❑ محاولة تحديد مستويات السلوك الديمقراطي (لدى القيادات الإدارية و لدى الموظفين) ، السائدة في ص.ض.إ.وكالة الجلفة .

❑ محاولة التعرف إلى بعض الإجراءات الإدارية الديمقراطية السائدة بصورة فعلية وملموسة من قبل موظفي ص.ض.إ.وكالة الجلفة.

❑ محاولة معرفة أثر السلوك الديمقراطي (لدى القيادات الإدارية و لدى الموظفين) على الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص.ض.إ.وكالة الجلفة.

❑ محاولة معرفة أثر بعض الإجراءات الإدارية الديمقراطية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص.ض.إ.وكالة الجلفة.

دراسة التون مايو و زملاؤه:

- تمت عبر ثلاث مراحل في مصنع " هاوثرن " في ثلاثينيات القرن الماضي
بأمريكا. وكان من أهم نتائجها :
- توصل العلماء إلى أن الإنتاجية لا تتأثر بالإضاءة ، ولكن بالعلاقات الإنسانية حيث وضعوا مجموعة من العوامل في " حجرة اختبار " معزولات ومددوا لهم في فترات الراحة مع نظام خاص للعمل (وخيرن في الأمر) فزادت الإنتاجية تباعا واستنتج العلماء أن السبب يعزى إلى تحسن العلاقات الإنسانية كدعم التعاون و فسخ المجال للمشاركة من خلال تخيير العاملين في تنظيم الأعمال و التقليل من الرسمية مما حقق دعما للصلات والروابط الاجتماعية بين العمال¹ .
 - تحول العمال من حشد متفرق إلى جماعة ذات إحساس بالمسؤولية ، وذلك عندما أعطي لهم حق التحكم في أوقات فترات راحتهم مما دعم التماسك الاجتماعي لديهم.
 - القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها مجتمعين ومنفردين² .

دراسة " سلزنيك "³:

تمت خلال أربعينيات القرن الماضي في مؤسسة TVA بأمريكا. حيث ينطلق " سلزنيك" من مقولته المتضمنة لمفهوم حاجات الأنساق: "..... الحاجة إلى استمرار السياسة القائمة والقيادة الموجودة ، والحاجة إلى وجود نظرة متجانسة ، والحاجة إلى الرضا بما هو قائم والرضا بما هو موجود ، وأخيرا الحاجة إلى إشراك أعضاء التنظيم ، وتحصيل تعاونهم . " لكنه يرى أن سياسات التنظيمات قد تلاقي " مقاومة " من قبل فروعها التي لا تتفق معها في الأهداف ، ويرى أن هذا يجبر التنظيم على

¹ محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1982 ، ص : 366 / 367 .

² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، عمان مكتبة الشروق ، 1993 ، ص : 17 .

³ السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1988 ص ص : 85 / 88. وانظر أيضا :

استخدام استراتيجيات " مؤقتة " مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديدا للتنظيم في إدارته .

طبق " سلزنيك " هذه المفاهيم الوظيفية على دراسة لمنظمة TVA " التتس فالي " تطبيقا بارعا، فأوضح أن المنظمة كانت تسعى إلى الدفاع عن سياستها وأعمالها حتى تتمكن من تطبيق حاجاتها المتمثلة في الاستقرار والدوام وتحقيق الأهداف .

درس " سلزنيك " هذه المنظمة وهي في قمة مجدها بوصفها تنظيما ديمقراطيا يسعى لتحقيق إصلاحات عديدة ، فبدأ بافتراض التسليم بوجود ضغوط بيروقراطية ، ثم راح يبحث عن الطريقة التي من خلالها يمارس الناس ضبطا ومراقبة ذاتيه ، ولقد خلص إلى نتيجة مفادها أن الإدارة البيروقراطية تدفع دفعا بسبب الضغوط إلى فكرة تفويض السلطة إلى الفروع مع إشراك الجماعات التي تمارس الضغوط وتشكل تهديدا على أهداف التنظيم لأنها تعارضها ولا تتفق مع أهدافها الخاصة .

وقد أوضح " سلزنيك " أن منظمة TVA لجأت إلى استقطاب البارزين من أعضاء المجتمع المحلي وأشركتهم في إدارة التنظيم ، بحيث جعلت مسؤولية اتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلي . وبذلك تفادت المنظمة الهجوم الذي قد يشنه المحليون على سياسة المنظمة . لكن هذا التشارك قد يصبح مشكلة إذا غلب المحليون انتماءاتهم الأصلية ومالوا بإدارة الفرع إلى أهدافهم المحلية لأنهم لا محالة سيقاومون محاولة الإدارة العليا جذبهم نحو انتماءهم الجديد (إدارة TVA) .

ولأجل ذلك تسعى الديمقراطية (أو البيروقراطية المتلبسة بقناع الديمقراطية الزائفة) إلى نشر إيديولوجية خاصة بها ، بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضروري من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياستها ، وعليه يقرر " سلزنيك " أن التفويض (التشارك) يعتبر حلا لمشكلة المقاومة لكنه في نفس الوقت قد يصبح هو في حد ذاته مشكلة تهدد النظام .

❑ دراسة كوتش و فرينش¹:

في نهاية الأربعينيات قام كل من "كوتش" و "فرينش" بدراسة حول نظام المشاركة في شركة "هارود الأمريكية للبيجانات" و كانت تستخدم 200 عاملا، و كان موضوع هذه الدراسة هو كيفية التغلب على مقاومة التغيير من جانب العمال في هذه الشركة التي قامت بإدخال تغير معين على وسائل العمل.

تضمنت الدراسة تصميم تجربة من أجل اختيار أثر درجات مختلفة من المشاركة على جماعات العمل مع الأخذ بعين الاعتبار وجود ثلاثة متغيرات هي: الإنتاجية و معدل دوران العمل و الاتجاهات النفسية للعمال². و قد وقعت الدراسة على ثلاث مجموعات من العمال و هي كالتالي:

1- مجموعة المقارنة : و هي المجموعة المتكونة من 18 عاملا ووجودها كان من أجل المقارنة، بحيث تم منعها منعاً باتاً من المشاركة ، بالإضافة إلى أن أي تغيير مطلوب يكون بأمر من الإدارة

2- مشاركة التمثيل : و تتكون هذه المجموعة من 13 عاملا، و قامت الإدارة بإدخال وسائل جديدة محسنة لطوي البيجانات و تمت الموافقة من طرف عمال المجموعة ككل على هذا التغيير، كما تم اختيار من هذه المجموعة مجموعة من العمال لتقوم بتطبيق الطرق الجديدة مع إعطائهم فرصة لتقديم اقتراحات للإدارة أوكل

¹ عادل حسن و آخرون، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 2001، ص 35.

² محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص ص 31/30.

إليها بعد ذلك تدريب أعضاء المجموعة الباقية على الطرق الجديدة.

3- مشاركة كاملة (مباشرة) : تم تكوين مجموعتين من العمال تضم الأولى 8 عمال بينما الأخرى تضم 7 عمال بحيث سمح لهم بالمشاركة بالكامل مع الإدارة و عندما أصبحت ضرورة التغيير و إدخال طرق جديدة لابد منها تم إشراك كل العمال إشراكا مباشرا في تصميم الوسائل الجديدة لأداء العمل.

نتائج دراسة كوتش و فريش تمخضت عن :

مجموعة التمثيل: إنتاجيتها منخفضة إلى مستوى أقل من إنتاجية مجموعة المقارنة لكنها ارتفعت على ما كانت عليه بكثير بعد إحداث التغيير.

مجموعة المشاركة الكاملة : كان انخفاضها قليل و بسيط قبل إحداث التغيير لكن إنتاجيتها بعد إحداث التغيير فاقت المجموعتين الأخريين - المقارنة و التمثيل - بكثير و كذا إنتاجيتها قبل التغيير. لم تتوقف الدراسات عند هذا الحد بل قام الباحثان بتطبيق فكرة المشاركة الكاملة على " مجموعة المقارنة / اللامشاركة " و تم التوصل إلى نتائج مشابهة للنتائج التي تم التوصل إليها في التجربة على مجموعة المشاركة الكاملة .

إضافة إلى هذا فإن معدل دوران العمل أخذ في الانخفاض إلى الصفر مع ظهور تصرفات إيجابية من طرف أعضاء المجموعة، و هذه التجربة الأخيرة أثبتت أكثر أن المشاركة هي سبب إحداث التغيرات في العوامل التابعة.

❏ دراسة Marie (1993) :

تهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين. وقد جمعت

البيانات من 213 موظف يعملون في شركات شهيرة لاستيراد الزهور، من مستويات تنظيمية مختلفة ولهم خلفيات متباينة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.¹

دراسة Kirkman & Rosen (1999) :

تمثل هدف الدراسة في التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد طبقت الدراسة على 111 فريق عمل يعملون في أربعة منظمات. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج يتمثل أهمها فيما يلي :

- 1- أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين.
- 2- أن فرق العمل الأكثر تمكيناً تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة.
- 3- أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.²

دراسة عابدة سيد خطاب (1988):

عنوانها الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية³. هدفت الدراسة للتعرف على العوامل التي تسهم في تحقيق كل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للمرأة العاملة السعودية ومدى العلاقة بين الانتماء

¹ Marie, Fiedler Anne, 'The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance', Dissertation Abstracts International, vol. 54 No.4,1993,pp.221-231.

² Kirkman , B. L. & Rosen , B., 'Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment . Academy of Management Journal, Vol. 42 , No.1,1999.pp.544-557.

³ مجلة العلوم الإدارية ، السعودية ، مجلد 13 ، ع 1 ، 1988. ص:95.

التنظيمي والرضا عن العمل والعوامل التي تسهم في تحسين اتجاهات الأفراد في هذين الجانبين. وقد كشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى انتماء المرأة العاملة والذي يرجع بدوره لظروف بيئية خارجية تمثلت في قلة فرص العمل المتاحة ، وظروف بيئية داخلية تمثلت بعوامل الإشراف ومحتوى العمل ونظم الاتصالات والأجور وفرص الترقية. كما اتضح أيضا ضعف تأثير هذه العوامل على الرضا عن العمل.

❏ دراسة محمد أيمن عبد اللطيف عشوش (1996):

عنوانها الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة¹. تم من خلال هذه الدراسة، دراسة علاقة الانتماء التنظيمي مع كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة، وذلك بالتطبيق على عينة من الموظفين من جنسيات مختلفة في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والتي تأخذ شكل الدائرة المغلقة، بحيث أن الرضا الوظيفي قد يكون سبباً للانتماء التنظيمي في مواقف معينة ونتيجة له في مواقف أخرى، كما أوضحت بأنه توجد علاقة ما بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديموغرافية للأفراد والتي يؤثر غالبيتها على الانتماء التنظيمي تأثيراً ملموساً، حيث تبين بأنه يوجد ارتباط موجب ومعنوي ما بين الانتماء التنظيمي وكل من السن، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، مدة الخدمة في المنظمة الحالية، وأن ثمة ارتباطاً سالباً وغير معنوي بين الانتماء التنظيمي والمستوى التعليمي.

¹ المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 1996 القاهرة ، ص: 19.

❏ دراسة عبد الله عبد الغني الطجم (1996):

عنوانها قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية¹. تم من خلال هذه الدراسة قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية على التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين العناصر التنظيمية (نظام المكافآت، البيئة التنظيمية، علاقات العمل، التحدي الوظيفي) والانتماء التنظيمي، كما كشفت عن عدم وجود أية علاقة معنوية بين (السن، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) وبين الانتماء التنظيمي.

❏ دراسة عبد المحسن عبد السلام نعساني (2001):

عنوانها أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي. يتكون مجتمع الدراسة من الأطباء العاملين في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى، والعينة عشوائية تتكون من 330 فرداً. فرضيات الدراسة :

- لا توجد علاقة جوهريّة بين أبعاد الرضا الوظيفي المتعلقة بالرضا عن العمل ذاته والزملاء والترقية والمشرف والأجر وبين الانتماء التنظيمي.
- لا توجد علاقة سببية معنوية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي سواء كان اتجاه العلاقة السببية (الأسبقية) من الرضا الوظيفي إلى الانتماء
- ليست هناك علاقة جوهريّة بين الجنس كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهريّة بين سنوات الخبرة كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.

¹المجلة العربية للعلوم الإدارية، السعودية ، مجلد 4، عدد 1، نوفمبر، 1996. ص:103 .

- ليست هناك علاقة جوهرية بين مستوى الأداء الوظيفي كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات العدالة التوزيعية كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات الأطباء لكفاية نظام الاتصالات التنظيمية كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات عبء العمل كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.

نتائج الدراسة :

- إن النتائج التي توصل إليها الباحث حول أثر الجنس كمتغير فردي تؤكد على الأثر المباشر للجنس على الانتماء التنظيمي.
- إن النتائج التي توصل إليها الباحث حول تأثير الأداء كمتغير فردي تؤكد على وجود علاقة سلبية بين الأداء والانتماء التنظيمي مما يعني بأنه كلما ارتفع أداء الأطباء أدى ذلك لانخفاض انتمائهم للمستشفى التي يعملون بها
- توضح النتائج التي توصل إليها الباحث أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة لفئات الأطباء الأقل خبرة مقارنة بأولئك الأكثر خبرة
- تشير النتائج التي توصل إليها الباحث لوجود تأثير إيجابي للاتصالات كمتغير مستقل على الانتماء التنظيمي
- تشير نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي ، هذه النتائج ترشد مديري المستشفيات إلى أن العدالة التوزيعية تعد أحد مجالات تعزيز الانتماء التنظيمي للأطباء ، ولاشك أن العدالة التوزيعية تعد مفهوماً واسع النطاق لأنها تعتبر محصلة لعدد من المقارنات التي يقوم بها الأطباء في مكان العمل ، أولى هذه المقارنات تتمثل في المقارنة بين العوائد التي يحصلون عليها

من جهة (أجور مباشرة ، مكافآت ، ترقية) وبين المدخلات التي يقدمونها من جهة أخرى (الجهد المبذول في العمل ، مسؤوليات العمل ، الكفاية في أداء العمل ، ضغوط العمل ، حالة الخبرة) ، النوع الثاني من المقارنات يتمثل في المقارنة مع الأطباء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل بالمستشفى ، أما النوع الثالث من المقارنات فيتمثل في المقارنة مع الأطباء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل في مستشفيات أخرى ، فالعدالة التوزيعية هي محصلة لهذه المقارنات الثلاثة معا - تشير نتائج الدراسة لوجود علاقة جوهرية سالبة بين عبء العمل والانتماء التنظيمي للأطباء.

❏ دراسة حسن بن عبد الله الفراج (2008) :

عنوانها دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني ، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه. التساؤل العام :ما دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات؟ التساؤلات الفرعية :

1. ما دور المقررات الدراسية في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات، ومدى توافر ما يحقق الدور ضمن محتواها من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
2. ما دور المعلمات والمعلمين في تعزيز الانتماء الوطني ، وما مدى ممارستهم لهذا الدور حاليا ؟
3. ما المعوقات التي يمكن ان تحد من دور المعلمين والمعلمات في تعزيز الانتماء الوطني، وما مدى وجود تلك المعوقات حاليا ؟
4. ما دور الأنشطة غير الصفية في تعزيز الانتماء الوطني ، وما مدى تحقيقها للدور حاليا ؟
5. ما المظاهر السلوكية التي ينبغي معالجتها لدى الطلاب والطالبات لتعزيز انتمائهم الوطني؟

أهم النتائج :

- أن توافر ما يحقق بيان مشروعية حب الوطن في الإسلام ، وإبراز جهود المملكة في خدمة الإسلام، والتعريف بحقوق المواطن وواجباته، والقيم الفاضلة للمجتمع، وثروات الوطن ومنجزاته، وتنمية القدرة على المشاركة في خدمة المجتمع، وتعزيز مهارات الحوار ، والتعريف بدور قادة وعلماء الوطن ضمن المقررات الدراسية؛ له أهمية مرتفعة جدا في تحقيق دور المقررات الدراسية لدورها في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات . وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة توافر ما يحقق تلك الأدوار ضمن محتوى المقررات الدراسية (بصفة عامة) كان بدرجة متوسطة .
- إن قيام المعلم والمعلمة بالتأكيد على مشروعية حب الوطن في الإسلام، والتوعية بإخطار التكفير والغلو في الدين ، وتوضيح أهمية حب الوطن في تحقيق الأمن والاستقرار للمجتمع ، والتصدي للشائعات الموجهة ضد مصلحة الوطن، ومعالجة المظاهر السلوكية السلبية، ونبذ الطائفية والإقليمية؛ له أهمية مرتفعة جدا في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات، وقد كشفت النتائج الدراسة ان ممارسة المعلمين والمعلمات لتلك الأدوار حاليا تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة .
- إن تحقيق الأنشطة غير الصفية للأهداف المتمثلة في : تنمية روح العمل الجماعي ، وتنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع ، وتعزيز مهارات الحوار ، والمشاركة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع ، وتنمية القدرة على المشاركة الايجابية في حل مشكلات المجتمع ، وإبراز أهمية اليوم الوطني؛ لها أهمية مرتفعة جدا لتحقيق دور الأنشطة غير الصفية في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات، وقد كشفت النتائج الدراسة أن تحقيق الأنشطة غير صفية الممارسة حاليا لتلك الأهداف كانت بدرجة متوسطة باستثناء الهدف المتعلق بإبراز أهمية اليوم الوطني فقد كانت درجة تحقيقه حاليا مرتفعة .

❑ دراسة فضيل دليو (2006) :

دراسة ميدانية قام بها الأستاذ دليو وآخرون في إطار مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة قسنطينة وكان عنوانها " المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة وهي منشورة في الجزائر . اعتمد فيها على اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من 120 فردا (أساتذة ، عمال ، طلبة) من جامعة قسنطينة. توصل من خلالها إلى أن المطلب الديمقراطي حقيقة يستوحىها الحرص على الفعالية والأداء الكفاء لمختلف الهياكل الجامعية غير أن الهياكل بأساليبها الحالية في التسيير وطاقاتها البشرية غير كافية لتحقيق ديمقراطية تسيير الجامعة، وقد يكون هذا القصور راجع إلى تهميش بعض الفئات من الأسرة الجامعية . وقد اتجه اغلب المبحوثين إلى أن تسيير الجامعة من قبل المنتخبين هو خير من تسييرها من قبل المعينين . وتوصل أيضا إلى أنه يمكن توسيع المشاركة الديمقراطية في الجامعة إلى أكبر من مجرد صناعة القرار كي تشمل الجوانب البيداغوجية و العلمية . وقد أكد المبحوثون على أن القيادة الإدارية الأفضل لدعم الجامعة هي تلك التي تتبع أسلوب " الإقناع والمشاركة". وأشار دليو إلى أنه لا يكفي التشريع وحده لضمان عملية الديمقراطية ، ولكن يجب مراعاة نوعية المسيرين و ذهنياتهم .

❑ دراسة أحمد دروم (2015) :

عنوانها دور القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد ، أجريت الدراسة في مؤسستي SONELGAZ و ADE بالجلفة . وهي عبارة عن أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب بالبلدية. يقوم البحث على الإشكالية التالية : كيف تساهم القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة؟ ويؤسس الباحث الفرضيات التالية :

- تعتبر القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي في العملية الإدارية .
- تتطلب من القائد الإداري مجموعة من الكفاءات والقدرات القيادية لتحفيز الأفراد .

- يعتبر البناء العادل لنظام الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وتصميم الوظائف والمكافآت من الآليات الفعالة لتحفيز الأفراد بالمؤسسة .
- تساهم القيادة الادارية بدرجة متوسطة في تحفيز الافراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- يلعب القادة الإداريون دورا وسطا في العملية الإدارية في مؤسسة سونلغاز والمؤسسة العمومية للمياه على حد سواء ، ويتجلى هذا من خلال عدم التأثير على الأفراد بصفة كاملة ، و متابعة العمال بشكل جزئي في أداء مهامهم ، بالإضافة الى القصور في مساعدة الأفراد العاملين على أداء مهامهم وتوجيههم
- تتوفر بعض الشروط في القادة الاداريين بمؤسستي سونلغاز والعمومية للمياه ، كما يظهر قصور في كفاءات أخرى كالصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين وعدم ترك المبادرة للأفراد مما يجعلهم أقرب الى المدراء من القادة ، بالإضافة إلى البطء في التعامل مع المعلومات والبيانات للوصول الى الحلول البديلة .
- يعتبر تصميم الوظائف وملائمة الوظيفة للفرد بالإضافة إلى العلاوات والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وبناء العلاقات الإنسانية من الوسائل التحفيزية في المؤسستين على حد سواء .

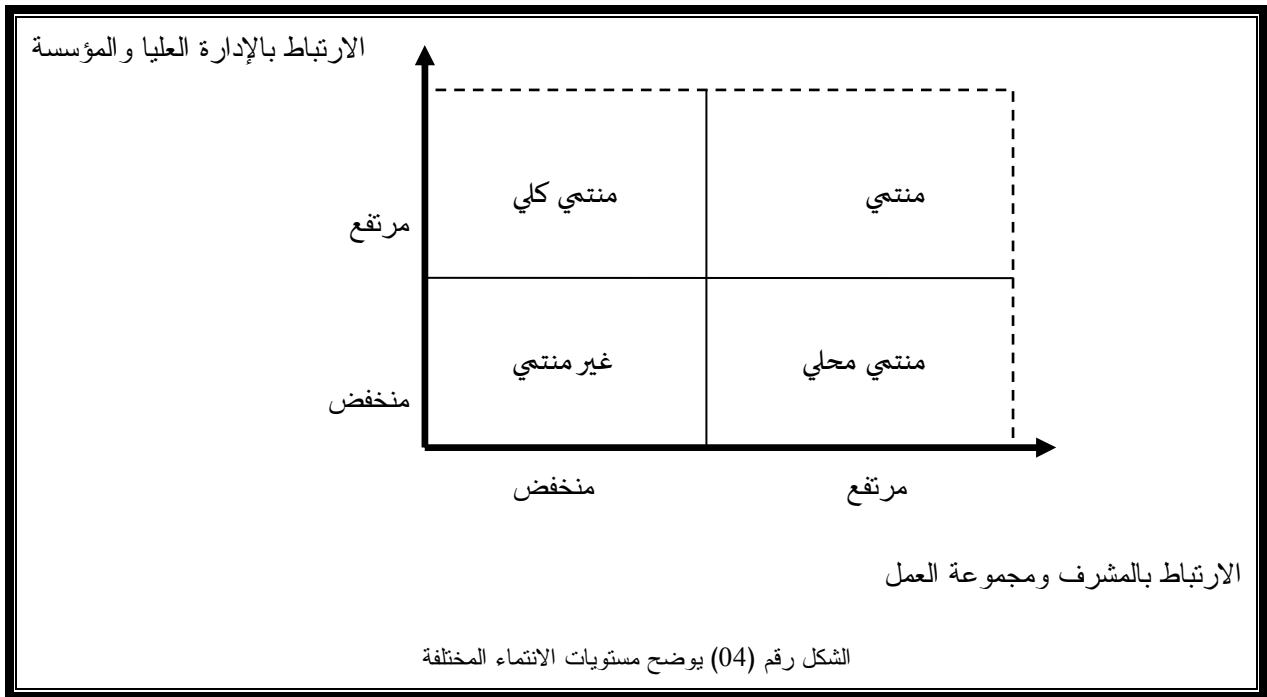
❏ التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت أغلب الدراسات السابقة الواردة أعلاه على أن القيادة الإدارية تؤدي دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين، وأشار بعضها إلى أن الأساليب الديمقراطية في الإدارة يمكنها أن تؤثر في اتجاهات العاملين النفسية مما يؤدي إلى تعديل سلوكياتهم . مع أن بعض هؤلاء الباحثين من أمثال " سلزنيك " لا يؤيدون الأساليب الديمقراطية في الإدارة، ويرون أنها حلول مؤقتة لمشاكل البيروقراطية، ولا يمكنها أن تصبح نماذج دائمة في معاملة العاملين . تعرض بعض الباحثين للموضوع بصفة عمومية، على خلاف آخرين خصوا الانتماء التنظيمي و الديمقراطية التنظيمية بالذكر (منفصلين ومجتمعين) . وكانت أقرب الدراسات إلى موضوعنا دراسة " كيركمان " (1999م) وسيد خطاب (2004 م) و " معمرى " (2008م) ، وقد أفادنا كثيرا بحث " فضيل دليو " (2006م) خاصة في التحليل النظري لمتغيرنا المستقل (الديمقراطية التنظيمية) . أما " الفراج " (2008م) فقد ركز على إمكانية إنشاء الشعور بالانتماء لدى الأطفال من قبل المعلمين كقادة موجّهين وهذا يدعم فرضياتنا في إمكانية تقوية الانتماء التنظيمي لدى العاملين متأثرين بقادتهم الإداريين . غير أن " النعساني " (2001م) تفرد باستخدام أساليب إحصائية متطورة في البحث الميداني من أجل دراسة العلاقة بين الرضا والانتماء التنظيمي، وأفادنا في تحليل النتائج... لكن كثيرا من الدارسين لمفهوم الانتماء التنظيمي يخلطون بينه وبين الولاء و الالتزام و الانتساب...، وهو خلط وقع جرّاء عمليات الترجمة من الانجليزية إلى اللغات الأخرى. أما آخرون فقد اختزلوه في حدود ضيقة تتمثل في الانتماء إلى المنظمة كهيئة أي الانتماء المؤسسي وأهملوا الأشكال الأخرى للانتماء التنظيمي . ولقد حاولنا عرض هذه الأشكال موسّعة في دراستنا، من خلال محاولة اعتماد منظور سوسيولوجي للانتماء التنظيمي بوصفه انتماءً إجتماعيًا حداثيًا و متعدد الأشكال (كما يرى دوبار) . نائين بتفكيرنا عن ضيق المفاهيمية التنظيمية ومنفتحين على سعة الخطاب السوسيولوجي..

الفصل الثاني

الانتماء التنظيمي

يعرف " محمد علي محمد " المنظمة في التنظيم أنها عبارة عن جماعة على درجة من التنظيم و الانتظام ، ويمكن القول أن كل منظمة هي جماعة رسمية ، لكن ليس كل جماعة رسمية منظمة ، لذلك فالمنظمة هي من مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم ، وكذلك يراها " برنارد " بأنها علاقة التعاون بين فردين أو أكثر (أي جماعة) ... وعلى هذا الأساس يمكن أن نضيف إليها كلمة انتماء ليصبح المصطلح " الانتماء التنظيمي " ¹. وبعض الكتاب يرون أن انتماء الأفراد في عملهم يمكن ان يكون في عدة أشياء وبدرجات متفاوتة ولوصف المراكز المتعددة للالتزام قام " باكر " ² بالتمييز بين هؤلاء الذين يتركز انتماءهم على المستويات الإدارية المنخفضة وبين الذين يتركز انتماءهم على المستويات الأعلى المنظمة ككل (المرتفع ، والمنخفض) ، ليميز بين أربعة أوجه يصفها المخطط التالي:



¹ محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1986 ، ص 549 .

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 ، ص : 207.

❑ ماهية جماعات العمل :

تعتبر جماعات العمل حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية ، وبينهم وبين المنظمة من ناحية أخرى ، ودوام حال هذه العلاقات من المحال فهي خاضعة للتغير ، و تأخذ الجماعات صوراً معينة مثل : الأقسام ، العنابر ، الإدارات ، والمراكز ، واللجان ، والمجالس، وشلل الأصدقاء وصناديق الزمالة وغيرها من الصور (فرق العمل ، حلقات الجودة...) ¹.

حيث أن الجماعة هي مجموع العلاقات المؤقتة أو المستمرة والعاطفية أو المنظمة والمشروعة بين أعضائها . أو مجموع العلاقات التي تستدعي تفاعلات باعتبارها عميقة وحقيقية ².. تتكون الجماعة من عدد من الأشخاص يتشاركون في الأهداف ، والميول والهوية أيضاً ، وليس من الضروري أن تكون هيكلية رسمية ، وهي تتميز بعدة سمات :

- ❑ الاعتماد المتبادل لأعضائها على بعضهم البعض.
- ❑ التشارك في القيم .
- ❑ وجود أنماط اتصال، وتفاعل واضحة بين الجماعة.
- ❑ الشعور بوحدة الهوية .
- ❑ حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها .
- ❑ تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي ³.

¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ط7، ص 455 .

² Pierre Bourdieu : Leçon sur la leçon edition minuit,1982, P 41 / 42

³ هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظم الافراد والجماعات في النظم ، عمان ، 1986 ، ص : 303.

❏ أهمية جماعات العمل لكل من الأفراد والمنظمات :

تعتبر الجماعة مجالا لتوقعات الفرد عن المنظمة (الوظيفة و الأجر والمعاملة الحسنة وغيرها) وتوقعات المنظمة عن الأفراد (أداء عال وحماس تجاه العمل وغيرها) وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات أو أن تسهلها، ويطلق على هذا الوضع " **العقد النفسي** " . حيث أن طرفي هذا العقد هما المنظمة التي تود جذب الموظفين إليها والأفراد الذين يودون الانتماء إلى هذه المنظمة ، أما بنوده فهي توقعات الطرفين الآتية الذكر ، أما الضامن أو الوسيط فهو الجماعة . إذن تمثل الجماعة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض ، وذلك لان كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى (رئيس القسم هو عضو في جماعة أعلى هي جماعة رؤساء الأقسام) ، كما أن الأفراد قد ينتمون إلى جماعة أخرى مثل اللجان والمجالس وصناديق الزمالة والنقابات وغيرها .

كما تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة فمهارات القيادة لا يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما ليمارس نفوذه وتأثيره، وتتيح الفرصة للأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ ، وهناك مهارات أخرى ، هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة لمعايير الجماعة ، والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية¹ .

ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلفة ، وتتراوح هذه الأشكال بين الإيجابية والسلبية على سلوك الأفراد² . لأجل هذا الدور الخطير الذي تؤديه الجماعة أولاها علماء النفس الاجتماعي أهمية بالغة حتى أفردوا لها فرعا علميا أسموه ديناميكية الجماعة الذي يمثل أساسه في البيئة العلائقية التي تتحقق بين أفراد الجماعة ، وهي بنية تقوم على التفاعل المتبادل المفضي إلى صناعة كل موحد Totalité... حيث أن مشروع " ليفين

¹ احمد ماهر مرجع سابق، ص 455 / 458

² زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1980 ، ص : 196.

" الذي أتم انجازه أتباعه مثل " لبيت " و " وايت " و " ليكرت " Likert " و " كارت فريت " و " زاندر " ، يرمي إلى دراسة ظواهر خاصة بالجماعة الصغيرة كالانسجام Cohésion والتواصل Communication والتدرج progression والسلطة Autorité¹.

■ أنواع الجماعات :

يصنف الكتاب الجماعات بعدة صور لكن من أشهرها التقسيم الذي يصفها من حيث أساليب توجيهها و آخر كونها رسمية، أو غير رسمية.

• أنواع الجماعات / تصنيف حسب درجة الحرية :

← الجماعة الموجهة : وهي التي يتم تولية أمر الجماعة لأحد أعضائها أو بعض أعضائها ، والقائد يمارس كافة السلطة بصورة عامة .

← الجماعة غير الموجهة : وهي التي تسير نفسها بنفسها وحتى إذا وجد موجه لنشاطها فهو لا يملك حق التسلط على احد .²

• أنواع الجماعات / تصنيف حسب الرسمية³:

■ الجماعات الرسمية:

هي تلك التي تأخذ شرعيتها من التنظيم ، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة .

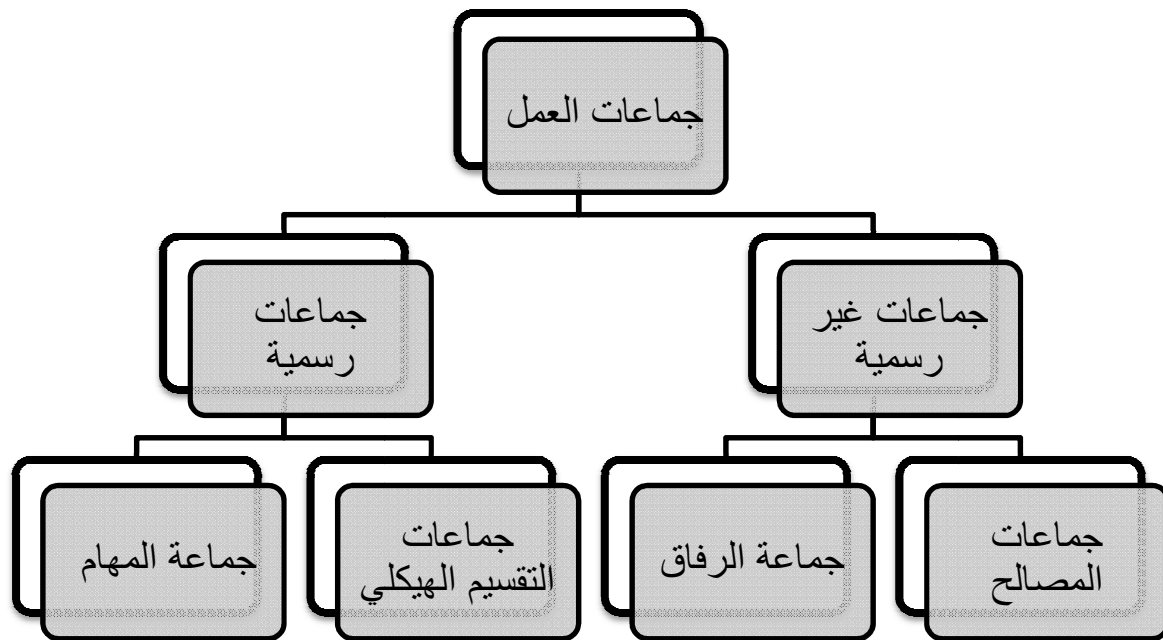
■ الجماعات غير الرسمية :

هي تلك التي تتكون بصورة تلقائية (أو عفوية) ولا ترتبط في أدائها بالضرورة بتحقيق أهداف المنظمة .

¹ محمد أديوان ، المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية ، إفريقيا الشرق ، المغرب ، 2001 ، ص 38.

² المرجع السابق ، ص : 69.

³ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص : 282.



شكل رقم (05) يوضح أنواع مختلفة من الجماعات في المنظمة

المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 282.

يورد بعض الكتاب أمثلة من واقع التنظيم للأصناف الواردة أعلاه :

■ الجماعة الوظيفية الرسمية : جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة ، وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف التنظيمي ، تتضمن رئيساً وممرضين ، حيث أن هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة . أمثلتها : الإدارات ، والأقسام التقليدية التي يرأسها مدير ويعاونه مجموعة من الفنيين .

■ جماعات المهام الخاصة : جماعات رسمية تنشأ ويحدد تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو حسب احتياجات العمل قد تكون قصيرة أو طويلة الأمد ، دائمة أو مؤقتة . أمثلتها : اللجان العادية ، جماعات تخطيط المشروعات ، والبرامج الجديدة ، لجان حل المشاكل الطارئة .

■ جماعات الصداقات، والاهتمامات الخاصة: يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية

تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالاهتمامات والسن والمعتقدات السياسية. قد تتماشى أهدافها مع أهداف المنظمة، وقد تعارضها. أمثلتها : نقابة العمل ، نادي الشركة ، الشلل والتحالفات ، صناديق الزمالة .¹

❏ دوافع الانتماء إلى جماعات العمل :

لكل فرد حاجة يشبعها أو هدفا يحققه أو خطرا يدفعهكلها أسباب تدفعه لينخرط في جماعة ما تلبي هذه المطالب التي يمكننا أن نذكر بعضها موجزا :

- ← يتحد الأفراد لإنجاز اعمل ومهام محددة
- ← يتحد الأفراد لحل مشاكل يصعب حلها فرديا
- ← يتحد الأفراد بسبب تشابه صفاتهم
- ← يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وغزيرة تربطهم ببعضهم
- ← يتحد الأفراد لأن اتخاذهم قوة لهم تحميهم من المخاطر
- ← يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع حاجاتهم للانتماء والتقدير
- ← يتحد الأفراد لأن الجماعة تمكنهم من تحقيق أهدافهم
- ← يتحد الأفراد لان الجماعة تقوم بتوجيههم نحو القيم ، والمعايير الاجتماعية .²

فإذا تكونت الجماعة كمحصلة لانتماء الأفراد ، فإنها تسعى إلى الحفاظ على وجودها من خلال تقوية تماسكها وذلك بدعم شعور الانتماء نحوها لدى أعضائها ، وقد حدد بعض الباحثين العوامل الداعمة في :

- ← الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة .
- ← تناسب هدف الجماعة مع هدف الفرد .
- ← كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة .
- ← جاذبية الأفراد .

¹ احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص : 257.

² المرجع السابق ، ص : 259 .

- ← التنافس بين الجماعات مع اشتراط التشابه في الأهداف بينها .
- ← انعزال الجماعة (جغرافيا أو اجتماعيا) .
- ← حجم الجماعة (الجماعة الكبيرة تعاني من مشاكل الاتصال) .
- ← الضغوط الخارجية، (مخاطر العمل، عدم العدالة...
- ← استقرار الجماعة (في أهدافها وأعضائها) .
- ← مركز الجماعة (أهميتها في المنظمة) .
- ← اعتمادية أفراد الجماعة على الجماعة في إشباع حاجاتهم ، وتحقيق أهدافهم ¹ .

حيث انه من خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض ، وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة² . وباعتبار المنظمة جماعة فإنها تقدم دوافع الانتماء للأفراد خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى، مما يحدث تباينا بين أصناف المنظمات ، وعليه يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع :

- الدوافع الذاتية : تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين المنظمات ونذكر منها :

← تحقيق أهداف ذاتية

← إشباع حاجات مادية أو معنوية

- الدوافع الاجتماعية للانتماء : تنبثق بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك الجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعية³ .

أما " سايمون " في نظرية " القرار " فيرى أن الأفراد ينتمون إلى المنظمات بموجب قرارات يقدمون عليها بعد عملية فكرية يوازنون فيها بين العوائد والتكاليف

¹ المرجع السابق ، ص ص: 260 / 262.

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص 165.

³ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم ، نظرية المنظمة، دار المسيرة ، عمان ، 2005 ، ص : 22.

ويختارون هذا القرار بين بدائل أخرى. و يرى أيضا أن التوازن يكون بين الحوافز أو البواعث والإسهام الفردي ، ومعني ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز مقابل ما تقدمه من مساهمات ، ويتوقف استمراره على مدي توازن هذه البواعث مع قيمة الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدمها ، ومن الواضح أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي ... ، ومعني ذلك فان الفرد المندمج في عملية قرار مستمرة بداية من قرار الالتحاق بالمنظمة إلى قرار مشاركة المهمات إلى قرار استمرار انتماءه إلى المنظمة ، وهذا الأخير هو عملية مستمرة في حد ذاتها ، كما يشير إلى ذلك " محمد علي محمد " تفسيرا لنظرية " سايمون " ، فمن الالتحاق إلى استمرار البقاء كلها عبارة عن محطات لا تنتهي في قطار الانتماء إلى غاية قرار توقفه .¹

¹ محمد علي محمد ، مرجع سابق، ص : 182.

الشعور بالانتماء يعتبر من الحاجات الهامة، بل والضرورية للإنسان، فهو يساعد على التوافق النفسي، والصحة النفسية، كذلك يعتبر الشعور بالانتماء من الحاجات الهامة والضرورية للمجتمع، ويعتبر تعميق الانتماء مصدرًا هامًا لراحة الفرد، وأمنه، وسعادته، ونجاحه. وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر، والضيق، وضعف العزيمة، وضعف الدافع للعمل البناء، وضعف البذل، والتضحية¹.

❑ أهمية الانتماء :

الانتماء مثله مثل كل الحاجات سعى العلماء لقياسها و محاولة التنبؤ بها من أجل التحكم في سلوك الأفراد أو على الأقل توقعه ، وهذا لما لها من أثر على الروح المعنوية للعاملين ، وعلى الجماعة ككل :

أهمية الانتماء بالنسبة للفرد :

تظهر أهمية الانتماء من خلال الاهداف التي يسعى الافراد الي تحقيقها من خلال الانتماء الى جماعة ما ، ومن ابرز تلك الاهداف :

- ❖ - تحقيق مركز اجتماعي مرموق .
- ❖ - تأكيد الفرد لذاته .
- ❖ - كسب الثقة بالنفس .
- ❖ - الحصول على القبول من جماعة الانتماء.
- ❖ - الحصول على التقدير .²

1- إبراهيم شفيق مطاوع، دراسات تربوية في بناء الديمقراطية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1980، ص 101 .
2- سعيد السيد، الانتماء للوطن وعلاقته بالترابط الاسري رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس ،القاهرة ،1996، ص22.

أهمية الانتماء بالنسبة للجماعة :

يحقق انتماء الأفراد للجماعة كثيرا من المكاسب من أبرزها :

- ❖ - التضامن والتماسك الاجتماعي.
- ❖ - المشاركة الفاعلة من قبل الافراد في بناء الجماعة وتطورها .
- ❖ - الحفاظ على امن المجتمع واستقراره.
- ❖ - الحفاظ على قيم ومعايير الجماعة ¹.

أهمية دراسة الانتماء التنظيمي:

يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية :

- الأول : إن النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة ، خصوصا ترك العمل ، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الثاني : أن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.
- الثالث : هو أن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية¹.

¹حسن عبد الله الفراج ، دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني ، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 2008، ص 21.

أهمية الانتماء لدى الموظف الجزائري :

إن عاملي الأمن و الانتماء سجلا اكبر قيمة للمؤشر في دراسة ميدانية قام بها بعض الباحثين² في مؤسسات جزائرية ، و هذا ما يفسر أن كلا العاملين لهما دور كبير في تحفيز العمال الجزائريين...أما عامل الانتماء فيعكس حاجة العمال إلى إقامة علاقات طيبة مع الإدارة حيث يعملون ، هذا مع كون أنهم يعملون في نفس المكان يجعلهم يقتسمون نفس الأهداف التي تبرز في شكل حاجات ذات أولوية. و في الجدول التالي نتضح أهمية الانتماء :

عوامل التحفيز في العمل			صنف العمل
الإدارة	التحكم	التنفيذ	
9.04	9.39	9.40	الأمن
9.36	9.39	9.31	الانتماء
9.43	9.25	9.14	الحدثة
8.18	8.82	9.11	التقدير و الاعتبار
8.25	8.73	8.85	الحاجيات الفيزيولوجية
عوامل التحفيز في العمل			السن
34 سنة و اقل	35 - 44 سنة	45 سنة و اكثر	
9.37	9.27	9.45	الأمن
9.28	9.37	9.39	الانتماء
9.10	9.28	9.31	الحدثة
8.91	8.73	9.22	التقدير و الاعتبار

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2001، ص 84 .

² Mercure Daniel et Al, culture et gestion en Algérie, paris, harmattan, 1997. .p:69

8.84	8.70	8.75	الحاجيات الفيزيولوجية
الجنس			عوامل التحفيز في العمل
أنثى	ذكر		
9.38	9.13		الأمن
9.37	9.02		الانتماء
9.21	9.08		الحدثة
8.95	8.81		التقدير و الاعتبار
8.77	8.62		الحاجيات الفيزيولوجية
الثقافات الفرعية			عوامل التحفيز في العمل
السهب-الجنوب-الميزاب	الهضاب العليا-الأوراس-تلمسان	المناطق الساحلية	
9.32	9.42	9.33	الأمن
9.39	9.40	9.36	الانتماء
9.00	9.35	9.11	الحدثة
8.77	9.03	8.95	التقدير و الاعتبار
8.79	8.88	8.72	الحاجيات الفيزيولوجية
مستوى التمدرس			عوامل التحفيز في العمل
ثانوي	ابتدائي	بدون شهادة	
9.38	9.42	9.45	الأمن
9.37	9.34	9.30	الانتماء
9.19	9.17	9.29	الحدثة
8.87	9.22	9.44	التقدير و الاعتبار
8.83	8.82	8.93	الحاجيات الفيزيولوجية

Source: DANIELE Mercure, culture et gestion en Algerie

. * 10 = أكثر أهمية، 0 = أقل أهمية

الجدول رقم(01) يوضح أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للموظف الجزائري

مثالب ومآخذ الانتماء:

رغم كل ما ورد سابقا عن أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للمنظمة إلا أنه لا يخلو من مثالب تعود بالسلب على المنظمة، يوجزها الجدول التالي:¹

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	الإيجابية	السلبية
الفرد	<ul style="list-style-type: none"> الشعور بالانتماء والارتباط . الأمان. تبني الأهداف التنظيمية. المكافآت التنظيمية. الجاذبية للعاملين المحتملين . 	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي. زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.
جماعة العمل	<ul style="list-style-type: none"> ثبات العضوية. فعالية الجماعة. تماسك الجماعة. 	<ul style="list-style-type: none"> التفكير الجماعي. انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. الصراع بين الجماعات.
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> زيادة الفاعلية من خلال: زيادة جهد الفرد ، تخفيض الغياب والتأخر وترك العمل، زيادة جاذبية المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض الفاعلية من خلال: انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.

الجدول رقم (02) يلخص مزايا وسلبيات الانتماء التنظيمي

المصدر : محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي .

¹ محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الاسكندرية ، ط 1 ، ج 1، 2005، ص 232 .

❏ الانتماء التنظيمي ، المفهوم و الماهية (في علم التنظيم)¹ :

الانتماء لغة :

أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هو الفعل " نَمَى " ويقال نميته الى ابيه أي نسبته إليه،وانتمى فلان الى فلان اذا ارتفع اليه نسبه ويقال أيضا نميت الشيء على الشيء إذا رفعته عليه.²

الانتماء اصطلاحاً:

يعرف الانتماء في المعجم (البدوي) انه : " يرغب الفرد عادة في الانتماء إلى جماعة قوية ويتقمص شخصيتها ويجد نفسه فيها كالأُسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز "³ نلاحظ من هذا التعريف أن الانتماء حصيلة منفعة مكتسبة في مقابله .

وهناك جملة من التعريفات أوردها علماء التنظيم من اجل توضيح ماهية الانتماء وتقريبه من الباحثين الميدانيين حتى يتسنى لهم تقصي واقع هذا المتغير عبر القياس في أوساط العاملين،ويمكننا ان نورد بعضها في حدود ما يخدم بحثنا وما يناسب تصورنا لهذا المفهوم⁴:

← "كانتر" ترى أن الانتماء هو الالتزام الوجداني و العاطفي الذي يبديه الفرد تجاه المجموعة وتعرفه أيضا بأنه الربح المترافق مع استمرار المشاركة والتكاليف المترافقة مع المغادرة (Kanter, 1968).

← "هال" يعتبر الانتماء عملية تحدث تطابقاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وذلك بشكل متزايد (Hall et al., 1970).

¹ المنظور التنظيمي (علم التنظيم) للانتماء أضيق أفقا من المنظور السوسولوجي الذي سنعرض له لاحقا .

² بن منظور ،لسان العرب ،ط1 ، ج 14 ،دار صادر ،بيروت ، 2000 ، ص 840

³ احمد زكي البدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة ، لبنان ، بيروت ، 1982 ، ص : 39.

⁴ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق ،ص78 .

← "موداي" يعتبره القوة النسبية لتطابق الفرد وانهماكه في منظمة معينة (Mowday et al., 1982).

← "آليتو" يعتبره ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة للصفات التنظيمية الفردية المتعلقة بالاستثمارات على مدار الوقت (Hrebiniak & Alutto, 1972).

← "مارش" يرى ان العامل المنتمي يشعر بأن عليه التزاما أخلاقيا للبقاء في المنظمة، بغض النظر عن حالة الرضا التي توفرها له الشركة على مدار السنوات (Marsh & Mannari, 1977).

يتضح من التعاريف السابقة بأنه ليس هناك إجماع حقيقي بين الباحثين فيما يتعلق بتعريف الانتماء. حيث نجد أن (Mowday et al) يصفه بالقوة وكأنه يستحضر معنى الدافع الذي يدفع الفرد إلى الانهماك في المنظمة وكذلك يراه "ماسلو" في هرم الحاجات ، وفي نفس السياق تحدث "هال" لكنه يحدد مجال التطابق (الأهداف) ويضيف معلما جديدا يتحرك وفقه الانتماء كمتغير ألا وهو الزمن . نلاحظ أن هذه التعريفات تعبر عن كنه الانتماء وجوهره ، أما التعريفات المتبقية فتضع توصيفا لآثار السلوكية المترتبة عن الانتماء وتعرفه من خلالها ، حيث أن كل من "كانتر" و"مارش" يتفقان على أن الانتماء يمكنه أن يحدث التزاما نحو المنظمة لكنهما يختلفان في كونه مشروطا أم غير مشروط ف"كانتر" يرى أن دوام الانتماء مقرون بالربح وفي حال انتفاء الربح ينتفي الانتماء، ويعضد هذا الرأي تعريف "آليتو" الذي يعزو الانتماء إلى صفة يبرمها الفرد مع المنظمة يستفيد من جرائها ما اسماء بالاستثمار الذي لابد أن يكون مربحا ويضيف أن الانتماء يشتد مع الوقت، لهذا يعرف بعض الكتاب الانتماء التنظيمي على انه علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية¹. أما "مارش" فيؤكد أن الانتماء هو عملية غير مشروطة يقدم عليها العامل وان كانت الظروف في المنظمة غير مرضية (في محاولة

1- اعتماد محمد علام، "الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" : دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري ، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر. 1993 ، العدد 16. ص52.

للتوفيق بين هذه الآراء يمكننا أن نعرض لهذه المفاهيم الواردة في التعريفات بشيء من التفصيل في مطلب المقارنة بين الولاء والانتماء -انظر لاحقا - .

هناك تعريف أورده بعض الكتاب يجمع الآراء السابقة حيث يقول أن كل فرد يمثل جزءاً من الجماعة ، و يرتبط بها في الوقت نفسه¹ هو الفرد المنتمي ، ويرى أن الانتماء يتميز ب :

■ هو شعور يوجد لدى كافة الأفراد.

■ هو حاجة إنسانية طبيعية.

■ هو متنوع، وله أشكال عديدة.

■ يؤدي إلى تمثل معايير الجماعة، وسلوكها.

أما منظروا "الحاجات" مثل "ماسلو" الذي يرى أن الحاجة للانتماء تضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو للجماعة أو للوطن ، والحاجة للصداقة والحب . وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن تفسيره بحاجة العاملين إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية ، وغير الرسمية ... ويضيف "ماكلياند" و "الدرفير" أن حاجات الانتماء قد تشمل بعضاً من حاجات التقدير أيضاً².

يمكن أن نجعل بين كل ما سبق و نحاول أن نقيم مفهوماً للانتماء التنظيمي (من منظور تنظيمي) نصف من خلاله علاقة تبادلية ولكنها إيجابية بين الفرد والمنظمة، حيث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي:

■ التوافق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة.

■ قبوله لأهداف، وقيم المنظمة.

■ رغبته في بذل جهد إضافي لصالح المنظمة.

1- إلهامي عبد العزيز إمام محبوب ، الانتماء للأسرة وعلاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية، القاهرة، جامعة عين شمس، 1987، ص 30.

2 جمال الدين المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002 ، ص : 349.

❏ حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة

❏ استغراقه في مهام، ومشاكل المنظمة.

❏ استعداداه للتضحية من أجل المنظمة.

ويمكن تحديد مظاهر الانتماء والتوسع في صفاته على النحو التالي:

← أن الأفراد في المجتمع لديهم عدة انتماءات في الوقت ذاته، تجاه: الأمة، والدين،

والأقارب، والمدرسة، والمهنة، أو العمل... إلخ

← أن بعض الانتماءات مؤقتة أي قصيرة المدى، بينما البعض الآخر طويل المدى

← أن تغيير الانتماء، أو انتهاءه لا يستلزم بالضرورة التحول لعدم الانتماء، بل من

الجائز ألا يكون هذا الانتماء متوافقاً.

← أن الانتماء يمثل حالة عقلية، وصورة للفعل، وبالتالي يؤثر على الإحساس الداخلي

للإنسان، أو السلوك الخارجي الاجتماعي للإنسان.

← أن الانتماءات تتنوع في درجتها من القبول إلى الالتزام، إلى الإذعان.

← أن تعدد الانتماءات يمكن أن يدعم الوحدة، أو الانفصال داخل المجتمع الواحد.

← أن الانتماءات تختلف في درجة الإحساس بها، والرضا عنها.

← أن بعض الانتماءات تتحكم فيها عوامل الثقافة، والتدريب، والضمائر الشخصية.

← أن بعض الانتماءات يمكن اختيارها بحرية، والبعض الآخر يأتي من التنشئة،

والتربية¹.

❏ أنماط الانتماء :

تعددت صور تنميط الانتماء إذ أن لكل كاتب طريقته ورؤيته وذلك راجع إلى

تعدد الرؤى حول ماهية الانتماء و دوافعه وتحديد أبعاده ، فنجد "اتزيوني" "

Etzioni"مثلا يصنفه على أساس إرادة العاملين في التحاقهم بالمنظمة وكذا طبيعة

1- يوسف بن ميخائيل أسعد، الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992، صص 246 - 247.

السلطة التي تفرضها المنظمة... أما " Kanter " فتصنف أنماط الانتماء على أساس طبيعة السلوك الذي يترتب عن الانتماء والذي تفرضه المنظمة . ونقف عند هذين الوجهين لتنميط الانتماء لان الأول أحرز قصب السبق في الباب ويعتبر أساسا لتصنيف المنظمات (تصنيف على أساس الانتماء) ، أما الثاني فلأنه يعتبر مرجعا لكثير من الباحثين في تحليل مفهوم الانتماء وهو ما اعتمدناه في بحثنا الميداني ، ونضيف إليهما تنميطة آخر يخدمنا في المقارنة بين مفهومي الانتماء والولاء (انظر لاحقا) :

❖ أنماط الانتماء عند Etzioni (1961):¹

قام Etzioni باقتراح تصنيف للمنظمات اعتمد فيه على انماط امتثال الافراد لقوانين ولوائح المنظمة ويرى ان لكل عامل دوافعه للامتثال حيث ان بداية هذا الامتثال هي قرار الفرد بان ينتمي للمنظمة وينمط Etzioni هذا الانتماء حسب السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي . يمكن للانتماء أن يندرج تحت احد الأنماط التالية: الانتماء الاختياري ، الانتماء النفعي ، الانتماء الاجباري/القصري .

❑ الانتماء الاختياري: وهو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الانتماء او عدمه للفرد لانه اذا انتمى اليها فهذا يعني انه مقتنع بأهدافها ابتداءً ليصبح امتثاله للسلطة فيها طوعيا تماما ، ومثلها الجمعيات الخيرية .

❑ الانتماء الإجباري (القصري): وهو يلحق بالمنظمات التي لا يخير فيها الفرد على الانتماء بل هو مجبر لأنه مسلوب الإرادة تحت ظروف قاهرة وذلك مثل نزلاء السجون

❑ الانتماء النفعي: وهو يصف طبيعة الانتماء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية للمنتمين اليها مقابل امتثالهم للوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الافراد والنظمة .

¹ طلعت إبراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، مصر ، 2007 ، ص 28.

وتتجلى هذه العوائد في العلاوات والمكافآت ... ونشير الى ان Etzioni يصنف منظمات الاعمال و الادارات العامة و ماشابهها ضمن هذا الصنف ويرى ان هذا النمط يقع ضمن مجال طرفاه النمطين السابقين حيث ان كل منظمة تميل الى احد الطرفين حسب المسالك الادارية التي تتبناها قياداتها.

❖ أنماط الانتماء عند Kanter (1968):¹

أكدت "كانتر" على أن الأنماط المختلفة من الانتماء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المنظمة ، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء: الانتماء المستمر ، انتماء التماسك ، وانتماء التحكم .

■ انتماء الاستمرار: تم تعريفه بأنه تفاني العضو من أجل البقاء داخل المنظمة ، وقد اعتقد بأن سببه تلك التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المنظمة. بمعنى آخر ، عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة (مثال ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقا لشروط عقد معين) فهو أكثر احتمالا لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة.

■ انتماء التماسك: تم تعريفه بأنه ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في أي منظمة ، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة التي تحسن تماسك المجموعة. فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمته ، (مثال ذلك ، التوجيهات التي تعطى للعامل في اليوم الأول من العمل ، استخدام الملابس الموحدة أو الشارات التي

¹ عيد المحسن عيد السلام نعتاني، مرجع سابق، ص 81

تحمل دلالة الانتساب لحرفة أو ناد أو مدرسة معينة) ، جميع هذه الجهود تهدف إلى بناء تماسك متزايد بين أعضاء المجموعة وبالتالي زيادة انتماء التماسك.

■ انتماء التحكم: تم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المطلوب ، هذا الشكل من الانتماء يكون موجودا عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المنظمة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية. مثل هذا الانتماء يحدث عندما ينكر الأفراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المنظمة ويعيدون صياغة مدركاتهم في ضوء قيم ومعايير المنظمة.

نظرا لاهمية مفهوم الانتماء فقد سعى الباحثون لبلوغ الدقة في تعريفه ، من اجل ذلك حاولوا إقامة مقارنات بينه وبين مفاهيم بعضها قريب وبعضها الآخر مناقض تماما، وسنحاول في هذا المقام إيراد بعض ما جادت به قرائح الباحثين .

❏ علاقة الانتماء بالولاء :

الولاء شعور بالارتباط بشيء ما خارج ذات الفرد مثل جماعة، تنظيم، هدف، فكرة، قضية، نظام، مثل أعلى، يحمل ذلك الشعور معه استعدادا للمساندة والقناعة تجعل الفرد يسلك بإصرار وحزم نحو المصلحة والمنفعة الخاصة بموضوع ولائه، فالولاء يستوجب من الفرد أن يقوم بالتضحية العاطفية والمعنوية والمادية من أجل موضوع ولاء¹ . وبالنظر في تصنيف الانتماء إلى :

❖ - إنسان ينتمي ولكنه لا يدرك هذا الانتماء.

❖ - إنسان ينتمي و يدرك هذا الانتماء لكنه لا يسعد ولا يعترف به.

❖ - إنسان ينتمي ويدرك هذا الانتماء ويعترف به .

يتضح أن المرحلة الثالثة من مراحل الانتماء تتضمن مفهوم الولاء² وهذا يعود بنا إلى المقارنة بين التعريفات المذكورة في المطلب الأول من الفصل حيث يمكننا أن نقارن بين تعريفات الانتماء وتعريفات الولاء؛ لنقول أن الولاء هو أعلى مستويات الانتماء من حيث تدرج الإدراك والاعتزاز بالمنظمة، ولعل هذا ما يفيض الخلاف بين تعريف " كانتر " للانتماء وتعريف " مارش " الذين اختلفا في كون الانتماء مشروط أم غير مشروط .

¹ عليا رافع ، الانتماء والتنمية في الريف المصري ، الجزء الأول، دار صادق، الاسكندرية، 1993، ص 19

² علي المرسي ، أساليب التنشئة الاجتماعية ولاقتها بالولاء لدى المراهقين من الجنسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة عين شمس 1996 ، ص 34.

وبالمقارنة نجد أن "كانتر" عندما ربط الانتماء بالعوائد كان يصف المستوى الثاني حيث يدرك الفرد انتماءه للمنظمة لكنه لا يعترف بها. أما "مارش" فيصف المستوى الثالث من الانتماء حيث يدرك الفرد انتماءه للمنظمة ويعترف به . وبالجمع بين أول التعليق وآخره يمكن القول أن "مارش" كان يصف الولاء بالتحديد ، الذي يعتبر انتماءا غير مشروط لأنه انتماء مكلل بالاعتزاز ومدعم بالإدراك .

الولاء والانتماء قد يمتزجان معا حتى انه يصعب الفصل بينهما، إلا أن من الباحثين من يشير إلي عدد من الفروق وذلك على النحو التالي :

← في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.

← بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها، يركز الولاء على الصلات، والعواطف، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة، أو الفكرة، أو القضية.

← في حين يركز الانتماء على العضوية، يركز الولاء على المشاعر، والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية، واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها : الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميّه.

← الانتماء يحتوي جزءاً من موضوعه الوجود المادي، أما الولاء فيحتوي موضوعه كله معنا وجدانياً، وسلوكياً، سواء أكان الاحتواء نظرياً أم عملياً¹.

¹ عبد العزيز عبد المنعم عبده حسنين ، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، ماجستير، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 1989، ص ص 26-27.

❑ علاقة الانتماء بالاغتراب :

استحوذ الاغتراب على مساحة كبيرة في أدبيات التنظيم بل في كثير من مجالات الفكر الإنساني، وقد تعددت تعريفاته التي منها " المعنى المضاد للانتماء ، بل هو الجانب المظلم الذي يقود إلى إشكالات خطيرة وتفاعلات ضارة وهدامة قد تقود المجتمع إلى مستتقع خطير وتدخله في نفق مظلم قد يصعب الخروج منه " ¹. حيث يعرف عدم الانتماء بأنه " شعور الفرد بأنه لا ينتسب لجماعته الأساسية ولا يرضى عنها ولا يشعر بالفخر بها وهو رافض للقيم السائدة وللثقافة الخاصة بمجتمعه مع شعور عام بالغربة وعدم الفخر وعدم الامتنان " ².

ويعد مفهوم الاغتراب أساسيا في النظرية الماركسية ، وهو حالة نفسية يحس بها العامل نتيجة ظروف الإنتاج التي يعمل فيها ، فهو ليس جزءا من عملية الإنتاج ، ولكنه ترس في آلة الإنتاج الضخمة ويؤدي دورا وعملا أساسيا في عملية الإنتاج ... ولذلك ينمو عنده شعور بأنه لا يعمل لنفسه ، وإنما يعمل من أجل غيره ، فلا يشعر حيال عملية الإنتاج، ولا الآلة ، ولا المهنة التي يقوم بها ، أي شعور عاطفي يصب في معاني الانتماء ³. كما يشير مفهوم الاغتراب إلى " انعدام السلطة ، العداء، التذمر، الإحباط، العزلة، عدم وجود رؤية واضحة، أو معنى في واقع الحياة والانفصال عن الذات " ⁴.

ومن جانب آخر يمكننا أن نشير إلى أن الاغتراب يظهر تناقضا بين الفرد وجماعته على مستوى الأهداف والقيم ، على خلاف الانتماء الذي يظهر فيه توافق بين الفرد والجماعة كما يظهر الاغتراب خلافا في إشباع حاجتين أساسيتين هما من صميم مكونات الانتماء:

¹ محمد اشموني، الوطن والانتماء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 29

² يحيى عبد العال ، التنمية بين عقيدة الانتماء وعقيدة التطرف، المحروسة، مصر 1998، ص 19

³ علي الحوات، النظرية الاجتماعية (اتجاهات أساسية) منشورات مالطا ELGA، 1998، ص : 159

⁴ سميرة السيد، مصطلحات علم الاجتماع ، مكتبة شكري ، الرياض، 1997، ص 14.

■ الحاجة إلى النظام و المعني : فالانسان يصاب بالقلق من الإبهام والغموض والأحداث المستعصية على فهمه والتي لا يستطيع التحكم فيها، ولذلك يسعى الي صياغة تصورات يفسر بها معني العالم فيه وعلاقته به¹ ، وهذا ما يحدث في المنظمة اذا كان الاتصال التنظيمي غير فعال وكانت اهداف التنظيم غير واضحة .

■ الحاجة إلى القبول الاجتماعي والانتماء : حيث ان الفرد يتعلم انه حين يسلك سلوكا يستحسنه المحيطون به فانهم يكافئونه، بينما يتسبب السلوك المرفوض اجتماعيا في عقابه، لذلك يحرص الشخص على الحصول على التقدير الايجابي من الاشخاص الذي يلعبون دورا مهما في حياته، ويحاول ان يحافظ على انتمائه² . وعليه يمكن للقائد في المنظمة أن يساعد العاملين على إشباع هذه الحاجة إذا كان الاتصال التنظيمي فعال وكانت أهداف التنظيم واضحة .

■ العلاقة بين الرضا والانتماء:

كان (Porter et al. 1974) من أوائل المتكلمين في هذه العلاقة ، وقد توصلوا إلى أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل بالنسبة للانتماء التنظيمي حيث رأوا بأن الرضا الوظيفي يشير إلى نتيجة مباشرة لبيئة العمل فهو يتشكل بعد الالتحاق بالمنظمة مباشرة³.

أما الانتماء التنظيمي فنظروا إليه على أنه لاحقة في معلم الزمن و هذا نظرا لاتساع مفهومه. فقد اعتقد بأنه يتطور ببطء و لا يكون إلا بعد تعرف الأفراد على ثقافة وقيم المنظمة وأهدافها بل والتوافق معها مما يتطلب وقتا في العادة اكثر امتدادا من الوقت اللازم لتحقيق الرضا ، وكذلك قرر⁴ (Mowday et al ، 1982) . لكن ورغم هذا الإجماع

¹ سامية لطفي ، العلاقة بين الاغتراب ومفهوم الذات لدي المكفوفين ماجستير غير منشورة ، القاهرة، جامعة عين شمس ، الدراسات العليا للطفولة ، 1998، ص25

² المرجع السابق ، ص25

³ Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, No.59, P.219.

⁴ Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). Employee-organization linkages. New York: Academic Press, P.262.

التام تقريبا حول اعتبار الرضا الوظيفي متغيرا مستقلا بالنسبة للانتماء التنظيمي (التابع) ، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد اكتتفها بعض نقاط الضعف والتي أضعفت من قدرتها على الاختبار الدقيق للعلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ، ويمكن الإشارة إلى إحدى الدراسات التي انتقدت هذا التوجه وهي من انجاز كل من (Strasser & Batman) و (Mueller et al.) الذين اختبروا العلاقة المتبادلة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال استخدام أدوات تحليلية تم من خلالها تصنيف جميع المتغيرات الخارجية مع بعضها مقابل متغير داخلي واحد (كالرضا الوظيفي) عندما تم تقدير تأثيره النسبي على المتغير الداخلي الآخر (الانتماء التنظيمي). وهذا يعني أن هؤلاء الباحثين لم يستطيعوا تعيين الأسبقيات بدقة والتي افترض تأثيرها على أحد المتغيرين فقط دون الآخر ، بذلك فإن اختبارات العلاقة المتبادلة بين المتغيرين ربما يكون قد شابها الغموض بسبب التأثيرات النسبية للمتغيرات الخارجية على كل متغير داخلي والتي لم يتم أخذها بالاعتبار¹.

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق ، ص ص 121 - 126

نتناول في هذا الجزء مجموعة من النظريات التي توضح لنا مختلف الآراء التي اعتمدت عليها الدراسات التنظيمية فيما يخص عامل الانتماء ، ثم نتطرق إلى النظريات المفسرة له.

■ النظريات العامة في العلوم الاجتماعية التي تناولت الانتماء:

باختلاف المداخل التي تناول من خلالها العلماء مفهوم الانتماء، تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم، سواء كان ذلك بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، من خلال تناولهم للمفاهيم المختلفة، فمنهم من اعتبره حاجة، ومنهم من اعتبره دافعاً، ومنهم من اعتبره ميلاً، وهناك أيضاً من اعتبره شعوراً، وإحساساً، ومنهم من اعتبره اتجاهاً¹ . وفيما يلي نورد اختصاراً لأهم هذه النظريات العامة²:

■ نظرية ليون فستنجر:

ومن النظريات التي تناولت الانتماء نظرية التنافر المعرفي للعالم ليون فستنجر، حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه، وأكدت على أهمية الاتساق المعرفي، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي. كما أكد ليون فستنجر مرة أخرى، وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، وتناوله من خلال نظريته المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية، التي لها أثرها على الذات الإنسانية، لما لها من دور في تحقيق التوحد، والاندماج، وتماسك أفراد الجماعة.

1- لطيفة إبراهيم خضر ، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، 2000، ص 39 - 40 .

2- منيرة أحمد حلمي، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1977، ص 12 - 21.

■ نظرية التحليل النفسي:

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لـ "سيجموند فرويد" الانتماء بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاهًا، ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغير الاتجاهات وتدعيمها.

■ نظرية الدعم السلوكية:

كما أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغير أو دعم الاتجاهات، وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق؛ مما يسهم في تغير السلوك.

■ نظرية الشخصية الإنسانية:

كذلك تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية، وخاصة كل من "الفريد أدلر"، و"كارين هورني"، و"هاري ستاك سوليفان"، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برابط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحي بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية إيجابية ليحي حياة اجتماعية سوية.

■ الانتماء في أدبيات التنظيم :

ونذكر الآن بأهم النظريات الواردة في أدبيات التنظيم التي اهتمت بالانتماء التنظيمي:

● نظريات محتوى الحاجات :

نذكر منهم ثلاثة : " ماسلو " و " ألدر فير " و أخيرا " ماك كليلاند " . حيث تناول " ماسلو " الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية، وقرنه بالحب، وتوسط به هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية. ويرى " ماسلو " أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء، وقرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيرًا إلى أهميته كحاجة أساسية، يحقق المرء ذاته من خلالها . وأكد " ماسلو " أن الإنسان قد يصبح معاديًا للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية¹. و تأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال مايلي :

■ مستوي الإشباع/ درجة الحرمان : حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة ، كلما زادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي

■ قوة المنبه/ المؤثر : كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات أو " المثيرات " الخارجية، كلما زادت سبل البحث عن الإشباع ، حيث أن بعض الحاجات غالبًا ما تكون كامنة في ذات الفرد ، فإذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها .

ومن هنا يبدو جليا اثر الحاجات في توجيه السلوك الإنساني ، ولذا فان المنظمة لابد أن توفر سبل إشباعها ، وتطوير ذلك لتحقيق الأهداف . ولا يشذ الانتماء عن هذه

1- هول كالفن وليبنزي جارندر نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر. 1971، ص 424.

القاعدة فهو كحاجة من الحاجات الإنسانية يسري عليه ما يسري على غيره ، فحسب " ماسلو " لا يمكن للإنسان أن ينتقل إلى إشباع حاجة الانتماء حتى يشبع سابقاتها ونقص الحاجة الفيزيولوجية ثم الحاجة للأمن . وهذا مراعاة للتدرج الهرمي الحتمي الذي وضعه " ماسلو " ، وكذلك يصف " ماسلو " الانتماء كحاجة بأنه قوة دافعة نحو سلوك معين غرضه إشباع هذه الحاجة ، وتكون شدة هذه القوة حسب درجة الحرمان من الانتماء طردا. وقد يكون الانتماء كامنا في ذات الفرد ، لكن الحوافز التي توفرها الإدارة تفتقه وتعمل عمل المنبه الذي يثير كوامن الانتماء في الفرد .¹

يعارض "آلدر فير" آراء "ماسلو" في مسألتين ، الأولى التدرج الهرمي للحاجات إذ يرى عدم حتميتها والثانية انه يوسع الانتماء ليشمل بعض حاجات التقدير (من هرم ماسلو). أما " ماك كلياند " فيختلف عن سابقه من أصحاب نظريات الدافعية في مسألة إمكانية استخدام وسائل كالتدريب من أجل إكساب الأفراد حاجات لم تكن فيهم . وبهذا فان هناك اختلافا واضحا بين نظرية " ماك كلياند " ونظريتي " ماسلو " و " آلدر فير " حيث ركزت هاتين الأخيرتين على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد ، وليس على إحداث وتنمية الحاجات ، وتأكيدا لهذا فقد أشار " ماك كلياند " إلى أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء .²

• نظرية إريك فروم للحاجات:

كذلك تناول إريك فروم الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته، ووحدته، وينتمي إلى شيء أكبر من نفسه، وهو مدرك لذاته، مؤكداً على أهمية الحب، والمشاركة

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 135.

² جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق، ص : 368.

الإيجابية ليصبح الفرد واحدًا من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الإنسانية الإيجابية الناجحة¹.

يمكننا أن نلخص مفاهيم أهم نظريات الحاجة في الجدول التالي²:

المنظر	العوامل	أساسيات
"ماسلو"	هرمية الحاجات	الحاجات تشبع مرتبة هرميا ، الحاجات الفيزيولوجية - حاجات الأمن - حاجات الانتماء - التقدير ، تحقيق الذات ، والعلاقة بين الاسهام والحاجات هي علاقة إشباع .
"ماك كليلاند"	إمكانية تنمية الحاجات	الحاجات الثلاثة القوة ، الانتماء ، الانجاز. العلاقة بين الإسهام والحاجات هي علاقة إشباع ، وأيضا إنشاء واكتساب .
"فستنجر"	العدالة	العامل يقارن نفسه مع الآخرين خاصة في إطار الأجور.
"فروم"	التوقع	يقدم العامل على الإسهام بعد إجراء معادلة يقارن فيها توقعاته وواقع الإدارة من ناحية الفوائد الدافعية = الحاجة × التوقع
"الدرفير"	عدم هرمية الحاجات	الحاجات الثلاثة ، الوجود ، الارتباط ، النمو ، وهي ليست في شكل هرمي ولكن أفقي (خطي) ولكل حاجة حق الظهور دون احترام للترتيب ويرجع تباين الأفراد في هذا إلى الثقافة ، والتنشئة الاجتماعية الخاصة بكل فرد.

الجدول رقم (03) يوضح أهم النظريات في الحاجات

Source: Sekiou et al , Gestion des ressources humaines

1- لطيفة إبراهيم خضر ، مرجع سابق، ص 42.

² Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001, p : 413.

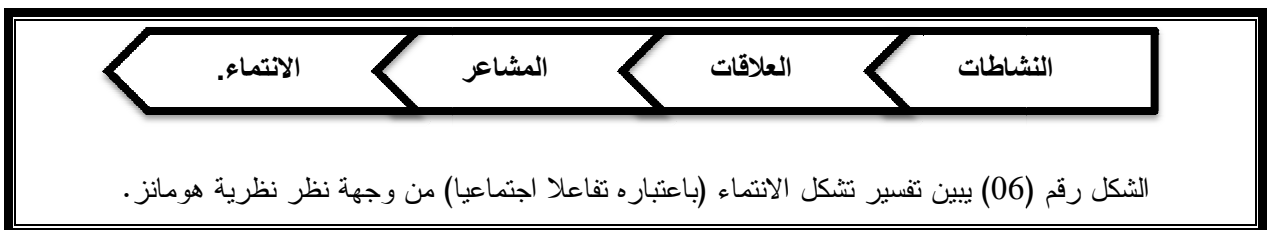
• نظرية القرب¹:

هذه النظرية تأخذ من شعور الأفراد بالانتماء أساس لدراساتها ، حيث اعتبرت هذا الأخير نتيجة للتقارب و للجوار ، و يعطي أصحابها أمثلة من ذلك، و هو أن التلاميذ يجلسون بقرب أو متجاورين في كراسي الدراسة يكونون جماعة لا يشترك فيها التلاميذ الآخرين، و كذلك نفس الشيء بالنسبة للعاملين في تنظيم معين، و المشتركين في نفس الفرقة ووجود جماعات متميزة في نفس الموقع .

• نظرية الأنشطة و التفاعل و العاطفة :

صاحب هذه النظرية هو "جورج هومانز" و يرى أن كل من العناصر الثلاث : الأنشطة و التفاعل و العاطفة تحقق تفاعل فيما بينها بطريقة مباشرة ، ذلك أن النشاطات هي التي تؤدي إلى ظهور علاقات ، و إلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة² . فكلما زادت الأنشطة المشتركة بين الأفراد زاد قوة العاطفة التي تربطهم ، و كلما زاد التفاعل بين الأفراد زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معا و زادت العاطفة التي تجمعهم، و كلما زادت العاطفة التي تربط جماعة الأفراد زادت الأنشطة و التفاعلات فيما بينهم ، و الجماعات الناجمة عن تفاعل تعتبر من أقوى الجماعات³ .

باعتبار الانتماء الاجتماعي شكلا من أشكال التفاعل المفضية إلى تكوين الجماعة فإننا يمكن أن نتصور الشكل التالي :



¹ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 33-43

² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، عمان مكتبة الشروق ، 1993 ، ص : 149

³ المرجع السابق ، ص 43

الأنشطة تعني عند " هومانز " المهمات وأفعال الأفراد داخل الجماعة ، أما التفاعل فيعني به أنماط الاحتكاك بين الأفراد عن طريق الاتصال فيما بينهم لانجاز المهمات داخل الجماعة. وأما المشاعر فتعني : الأحاسيس المتولدة لدى الأفراد أثناء الاتصالات، وبها يدركون العالم المحيط ، وللمشاعر مظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر والتودد ... و نقيضها العداة ، الازدراء ، الخوف ، الكراهية ... تتفاعل هذه العناصر فيما بينها بصورة مباشرة مما يسهم في إحداث حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الأفراد وتدعيم التعاون وتقليص صور التوتر والتفكك ، وتقوية حالة التماسك، وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الأفراد ، حيث تتأثر بمجمل المتغيرات البيئية الخارجية¹.

● نظرية التوازن :

مؤسسها هو "نيو كومب" و هي تركز على عنصر الانجذاب و عنصر الاتجاهات المشتركة كما تأخذ في الحسبان عامل القرب و التفاعل فانجذاب الأفراد لبعضهم مغزاه تلك الاتجاهات المشتركة فيما بينهم نحو أهداف أو أشياء معينة و تكوين هذه العلاقة بين هؤلاء فهذا يؤدي إلى العمل على أحداث توازن بين الانجذاب و الاتجاهات المشتركة ، و في حالة عدم تحقيقه تبدأ محاولات تحقيقه ، أما في حالة فشل هذه المحاولات يكون مصير العلاقة الزوال². إذ يرى " نيوكومب " أن حالات التوازن بين اتجاهات الأفراد (أي الاشتراك في الاتجاهات) تتأتى من خلال :

■ وجود اتجاهات ايجابية بين الأشخاص نحو أنفسهم ، ونحو موضوع معين .

■ توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين.

■ وجود اتجاهات ايجابية نحو شخص آخر وموضوع معين .

¹ خليل محمد حسن ، مرجع سابق ، 2005 ، ص 151.

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، صص 260-290.

أما حالات عدم التوازن فمصدرها :

- توافق اتجاهات الأفراد نحو بعضهم مع تبايرها حول موضوع معين .
- توافق اتجاهاتهم حول موضوع معين، مع تباين اتجاهاتهم الشخصية نحو بعضهم.
- وأسوء حالات التوازن، هي حالة عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية ، وأيضا حول مواضيع ومواقف معينة .¹

حيث نلاحظ أن الاتجاهات تكون نحو شخص آخر (كالقائد)، أو نحو بعضهم البعض (أعضاء الجماعة) أو نحو قضايا ومواضيع أخرى، والتي أهمها الأهداف.²

• نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو:

تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات ، إذ انه يريد من خلاله انضمامه إلى الجماعة تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة .³

فكلما زادت العوائد الحاصلة للفرد من خلال انتماءه إلى الجماعة ، كلما زادت سبل انجذابه وتفاعله ومشاركته فيها⁴ . بحيث أن الفرد يقوم بمقارنة بين عائد و تكلفة التبادل فإذا توفر حد أدنى يزيد به العائد عن التكلفة تمكن الانجذاب و الانتماء من الظهور ، والحالة العكسية تحدث بينهم نوعا من الإحباط و التوتر.وفي هذه النظرية تأخذ كل من عناصر القرب و التفاعل و الاتجاهات المشتركة أدوارا مختلفة حسب الأهمية⁵

¹ القريوتي ،مرجع سابق ، ص 150 . .

² خليل محمد حسن ، الشماخ وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 151

³ القريوتي ، مرجع سابق ، ص :150.

⁴ خليل محمد حسن ، الشماخ وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 150

⁵ المرجع السابق ،ص 290 .

العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و الديمقراطية التنظيمية

الانتماء كحاجة إنسانية تقابلها عوامل تنظيمية منها توفير الفرصة في المنظمة للأفراد للتفاعل معا والمشاركة والإشراف المناسب ، والذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوسين وتوافر الفرصة للعمل كفريق ، وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم¹ .

حيث يؤثر جو المنظمة وجماعة العمل على معنويات الفرد واتجاهاته بل ورضاه بالقدر الذي تقدمه هذه الجماعة من منفعة أو خسارة بمنطق التبادل الذي يعمل به الانتماء ، فكلما كان الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد ومجالا لانتمائه. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا للاستياء والتوتر الذي يعظم عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية² .

الإدارة الديمقراطية المرتكزة على النمط التشاركي في القيادة و التنظيم يمكنها أن يزيد من فعالية المؤسسات ، وذلك عن طريق تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل ، وحل المشكلات المتعلقة به ، أو في مجال رفد عمليات صناعة القرارات والسياسات في المؤسسة . هذا من جانب ، ومن جانب آخر فالنمط التشاركي يزيد في إحساس العاملين بالرضا والانتماء للمؤسسة مما يزيد في دافعيتهم³ . وسنعرض

¹ المرسي وإدريس ، مرجع سابق ، ص : 349 .

² سلطان محمد سعيد ، مرجع سابق ، ص 206.

³ Keiths & Girling . R , educational management and participation VSA , Allyn & Baccon , 1991 , P 28 .

في هذا المطلب إلى طبيعة العلاقة بين الانتماء التنظيمي و أبعاد التشارك كما يفترضها كتاب أدبيات التنظيم :

❏ الانتماء التنظيمي والمشاركة :

يصف بعض الكتاب علاقة المشاركة بالانتماء ويجعل منها معيارا لنجاح القادة في تفعيل المشاركة : ((لمعايرة قوة مشاركتك الداخلية يمكنك أيها المدير أن تصغي إلى الطريقة التي يصف بها الموظفون الشركة ، فكثير من الأشخاص الذين لديهم شعور بالمشاركة مع الشركة يستخدمون دائما كلمات مثل " شركتي " و" شركتنا " عند الحديث عن العمل . وعلى النقيض تماما نسمع كثيرا من الناس الذين يشعرون بأنهم مجرد مأجورين يتلفظون بكلمات مثل " إنها مشكلتهم " و " لو أطاعونا ...") وهذا يعني أن المشاركة تتناسب طرذا مع الانتماء التنظيمي¹ . ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين ، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة ، واهم هذه القوى ، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديريهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم ،بالإضافة إلى تعرفهم لمواقف المنافسة من العاملين في الإدارات المنافسة ،وتوفر المناخ الملائم للعمل والذي يحقق الانتماء التنظيمي لدى الأفراد².

إن المشاركة ترفع من مستوى انتماء المرؤوسين وتزيد من دافعيتهم، و ذلك للأسباب التالية³:

❏ المشاركة تزيل مخاوف العمال من الآثار المترتبة على القرارات التي تصدر من الرئيس مما يحمل المرؤوسين على قبول القرار،(الذي يعبر عن التوافق في الأهداف اي تحقيق بعد من أبعاد الانتماء) .

¹ إيهاب صبيح ، العلاقات الصناعية وتحفيز العاملين ، دار الكتب العلمية ، مصر ، 2001 ، ص : 47.

² محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ،ص 138

³ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعية ، 1989، ص ص 225، 242.

■ المشاركة تشجع و تحمس العمال على تنفيذ القرار و الالتزام به (الذي يعتبر من أبعاد الانتماء وآثاره).

■ المشاركة تمكن العمال من معرفتهم للحوافز الإيجابية و السلبية المشروطة بالأداء الفعال و توفر المعلومات التي يحتاجون إليها.

■ المشاركة تحقق إشباع الحاجات العليا للأفراد (الاستقلال، الشعور بالذات، الإنجاز).

■ المشاركة الجماعية تصنع التعاون بين الأفراد و تساعد على تقوية و تنمية روح الفريق (اي تشبع انتماءهم لجماعة العمل) .

إذن فالمشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرار تجعل الفرد يشعر بأنه عضو رئيسي ، وليس هامشي ، وهذه لها مردود ايجابي على الرضا الوظيفي ، والانتماء من خلال الحرص على الاستمرارية ، وبذل أقصى الجهد ... إذ أن الفرد يشعر بأنه عضو له قيمة ، وليس مجرد آلة أي غير مغترب ، وهذا لأنه يعرف أن بمقدوره الإدلاء برأيه والمساهمة في التغيير من خلال مشاركته في صناعة القرار¹.

■ الانتماء التنظيمي والتفويض :

إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، ذلك لان إعطاء القائد لمن فوضهم شيئاً من سلطة القرار مع حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته يحدث الثقة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد الإحساس بالمسؤولية، و يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة² وفي نفس السياق يرى "Stoner and freeman" أن التفويض ينمي لدى المرؤوسين مزيداً من الانتماء والحماس نتيجة ممارستهم الاستقلالية، وحرية التصرف والاجتهاد والحكم على الأمور وتسيير أعمالهم بأنفسهم.³

¹ ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دارالمسيرة، الأردن ، 1997 ، ص : 225.

² نواف كنعان ، القيادة الادارية، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص240

³ حسين حريم، تصميم المنظمة:دار الحامد، الأردن، 2006، ص174.

■ العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و محددات ديمقراطية التنظيم :

هذا المطلب عبارة عن محاولة من اجل بيان علاقة الانتماء التنظيمي بالقيادة وكذا علاقته بالتصميم التنظيمي ثم علاقته بالاتصال و أخيرا علاقته بالتحفيز ، باعتبارها محددات للإدارة التشاركية ، وذلك على ضوء ما يراه كتاب التنظيم :

■ الانتماء التنظيمي والقيادة :

من أبرز تلك العوامل التي تم دراستها بشكل متكرر في أدب الانتماء التنظيمي هو جانب الإشراف أو القيادة. إذ اتضح أن الانتماء التنظيمي كان أكبر لدى :¹

← العاملين الذين سمح لهم قادتهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ، كما أوضحت دراسات Berkes & Jermier, 1979 " و " Steers & Rhodos, 1981 .

← العاملين الذين تم التعامل معهم باهتمام ، كما أوضحت دراسات Decotiis & " Summers, 1987 و " Bycio et al., 1995 .

← العاملين الذين شعروا بعدالة رؤسائهم في التعامل معهم ، كما أوضحت دراسة "Allen & Meyer, 1990".

وفي نفس السياق اتجهت دراسة Balfour & Wechsler (1996) ، وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع العام وبينت نتائجها أن الانتماء التنظيمي يتأثر بالممارسات التنظيمية في مكان العمل وخصائص العمل ذاته ، وعلى ذلك قررا بأن الانتماء ليس مجرد شيء يجلبه الأفراد للمنظمة اعتمادا على خصائصهم الفردية ، وإنما يزيد الانتماء وينقص نتيجة للسياسات والممارسات التنظيمية². وعليه فإن عمل القائد يكون في هذا الإطار المسمى السياسات والممارسات التنظيمية ونظم الحوافز ليتمكن من استثارة دافعية العاملين نحو العمل والمنظمة، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم. وباعتبار التشارك حافزا من الحوافز المعنوية التي توفرها القيادة فإنه يعمل على استثارة دافعية

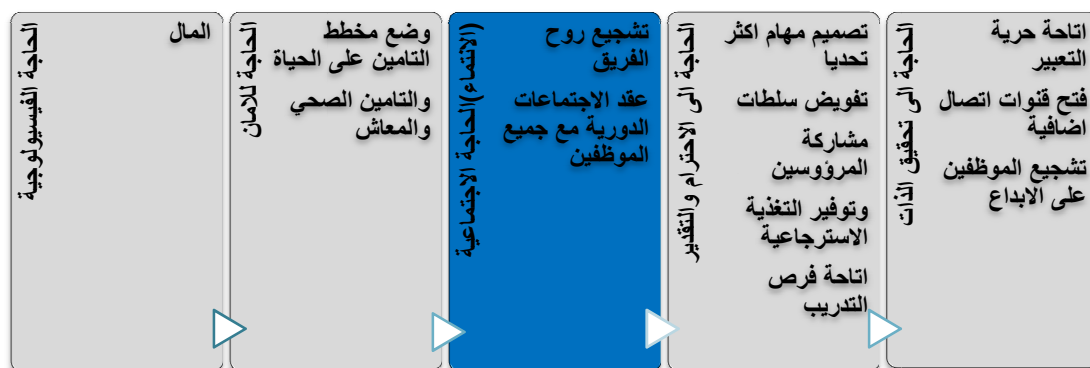
¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق، 2001، ص. 100.

² المرجع السابق ، ص 130 .

العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ،وهذا ما ذهب إليه "التون مايو" وآخرون ،كما سنرى لاحقا¹. وهذا ما نسعى لإثباته نظريا من خلال سرد آراء علماء التنظيم ، واستعراض النظريات التي تناولت تفسير الحاجات الإنسانية وكذا المداخل النظرية التي سعت إلى تفسير السلوك القيادي عامة و التشاركي خاصة وعلاقته بالحاجات عامة والانتماء خاصة، لكننا نقف عند هذا الحد ولا نتجاوزه إلى تفسير الدافعية .

■ الانتماء التنظيمي والتحفيز:

يرى بعض الباحثين أن المال يمكنه أن يشبع الحاجات الفسيولوجية فقط .أما الحاجات الأخرى فغالبا ما يكون إشباعها عبر الحوافز المعنوية بالشكل التالي² :



الشكل رقم (07) يوضح وسائل التحفيز التي تستخدمها الإدارة في إشباع الحاجات لدى العاملين.

المصدر : إيهاب صبيح ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين

ويرى باحثون آخرون أن الانتماء التنظيمي ربما يتأثر بالاختلافات الفردية في المكافآت المستلمة من العمل ، حيث أن توفر أجور ومكافآت إضافية عالية تعني أن

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ،القاهرة ،مركز وايد سرفيس ،1998 ،ص 19.

² إيهاب صبيح ، مرجع سابق ، ص ص : 34- 35 .

المنظمة تضع قيمة عالية لعاملها الأمر الذي قد يقابل بمستويات أعلى من الانتماء. ومن ناحية أخرى قد يتأثر الانتماء بوجود مزايا إضافية غير قابلة للنقل مثل خطط التقاعد (Becker, 1960)¹ والتي تكبح الأفراد عن البحث عن عمل في مكان آخر ، كما يرى (Gibson 1985) أن توافر فرص الترقية² ربما يشجعهم على التمسك بالمسار الوظيفي ضمن منظمتهم .

كما يرى "برنارد" أن سعي الأفراد لإشباع حاجاتهم سبب في دفع الأفراد نحو المشاركة و التعاون مع القيادة الإدارية ،حيث أن أعضاء التنظيم يدركون أنهم لن يحصلوا على المزايا و الحوافز إلا من خلال ارتباطهم بالتنظيم .

ذلك أن "برنارد" يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيمات إن كانت المغريات و الحوافز بأشكالها المختلفة المادية و الاجتماعية و النفسية (مثل التشارك) التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من العضو تقديمها في حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون و الاشتراك معبراً عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر الاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة و ترك العمل³. أي أن انتماء الأفراد يؤول إلى تناقص إن كانت الحوافز المادية والمعنوية غير مغرية ولا تكفي لإشباع حاجاته على اختلافها ، وقد يصل تدني الانتماء إلى حد الانعدام (ترك العمل) ، وهذا يعني أن الحوافز تقوي حرص الأفراد على الاستمرار في المنظمة وهو البعد الأول في الانتماء كما ذكرنا سابقا ، ونذكر بان التوافق والاندماج مع الحرص على الاستمرار في المنظمة هي الأبعاد المكونة للانتماء (انظر مفهوم الانتماء) .

¹ Becker, Howard S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment," American Journal of Sociology, No.66, pp.32-40.

² Gibson, K. (1985). Hard choices: How women decide about work, career and motherhood. Berkeley: University of California Press, P.345.

3 كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، ط ح ، الأردن : دار الفكر عمان ، 1994 ، ص 61.

■ الانتماء التنظيمي والتصميم التنظيمي :

كشفت دراسة¹ (Linclon & Kallberg 1990) عن أن الهياكل التنظيمية يمكن أن تعزز الانتماء بطرق عدة: بتسهيل المشاركة (مثلا من خلال إعادة تصميم العمل ، أو من خلال الأنظمة الاجتماعية التقنية التي تتيح للمنظمات تزويد العاملين بإحساس بالسيطرة والشاركة) ، كذلك فإن الإحساس بالجماعة وروح الفريق والكبرياء يمكن تدعيمه بواسطة الهياكل التي تؤكد على التكامل ضمن تلك الطقوس الثقافية ، أو البرامج التي تساعد في تنمية علاقات الجماعةمما يعزز الانتماء التنظيمي بتشجيع الأفراد على أن يكون لديهم توجه طويل الأمد تجاه المنظمة. وبالتالي يتضح بأن هذه الدراسة المقارنة التي قام بها Linclon & Kallberg بالتطبيق على العاملين الأمريكيين واليابانيين تدعم فكرة أن خصائص الأعمال والمنظمات قد توافقت مع الانتماء التنظيمي وذلك طبقا لما أظهرته العديد من الدراسات مثل (Mowday et al., 1982)² . كما يقرر (fuhmer) بأن النموذج العضوي يتميز بكون التوجيه هو بمثابة نصح و مشورة و ليس امتثالا مما يحقق الولاء للجماعة لدى العاملين و هذا بفضل المرونة و إعطاء الأهمية للتنسيق الأفقي كما الرأسي و يتيح مساحة للامركزية و التفويض. وفي النموذج العضوي يشعر كل عضو بالمنظمة بأنه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه و يعتقد في قوة الجماعة ، كما أن النموذج العضوي يفتح مجالا للتعاون و التكاتف و المشاركة و التشارك في الأهداف كل هذه الخصائص التي يوفرها النموذج العضوي تجعل العامل يحرص على بقائه في المنظمة مما يقوي انتماءه إليها³ . و يقول "ليكرت" أن النموذج العضوي يوضف حوافز و دوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة حيث تسود العاملين اتجاهات

¹ Linclon, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. New York: Cambridge University Press, P.321.

² عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق ، ص-ص: 136- 139 .

³ عبد السلام ابو قحف ، التجربة اليابانية ، المكتب العربي الحديث مصر 1998 ص: 69

إيجابية نحو المنظمة¹. لأجل ذلك يدعي الكثير من الكتاب أن تطبيق النموذج العضوي في الإدارة اليابانية أدى ارتفاع درجة الولاء و الانتماء لدى العاملين².

و إذا كان هذا حال النماذج العضوية (التي تميل إليها الإدارة التشاركية) فان باقي التصاميم التنظيمية المتصفة بالآلية هي على النقيض من ذلك وهذا ما يذهب إليه احد ابرز نقاد البيروقراطية ونعني غولدر (A. W. Gouldner) إذ يبين في معرض تحليله لوظائف القواعد البيروقراطية أن " القاعدة البيروقراطية تسمح للعامل بالخمول، عبر تحديدها المستوى الأدنى المقبول، بإنجاز ما هو ضروريّ فحسب ليتخالص الطرفان. ونظراً إلى عدم تعديل المواقف، توجه القاعدة البيروقراطية السلوك، وتسمح للرئيس والمرؤوس بمجرد العمل من دون "المشاركة"، و "الانخراط" ووجوب "الالتزام"³ (حالة من اللانتماء) . وكذلك يرى " جولدر " بأنه قصور فيه البيروقراطية أن تنحصر خصائصها في خصائص عقلية فقط ، بل إن هناك جوانب أخرى تستحق الاهتمام مثل الحاجة إلى الانتماء و الولاء ، و التناقضات بين الأهداف ، العامة و الخاصة ، وهذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية⁴ . بالإضافة إلى ذلك فان النموذج الآلي يمتاز بنطاق الإشراف الذي قد يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم ، مما يؤدي إلى ضعف إحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والانتماء له⁵ . كما يصف " غدنز " النموذج الآلي بأنه يفرض رقابة مباشرة وشديدة على العاملين مما يتسبب في استعدادهم أو دفعهم إلى حالة من الاغتراب التي تقلل من حماسهم للانخراط الكامل في أجواء العمل ، أي حالة من تدني الشعور بالانتماء اتجاه المنظمة⁶ .. أما (Robins) فيضيف إلى عيوب البيروقراطية شعور الفرد بالعزلة و الاغتراب⁷ .

¹ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص ص : 303.

² عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص: 69- 88

³ B. Mattez , la sociologie industrielle, PUF, que sais-je, PP 59 – 61.

⁴ فضيل ارثيمي ، المنظمة الصناعية بين التشبّه والعقلانية ، بن مرابط للطباعة والنشر ، الجزائر 2009 ص : 174.

⁵ طلعت ابراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، مصر ، 2007 ، ص : 163.

⁶ أنتوني غدنز ، ترجمة فايز الصباغ ، علم الاجتماع ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2001 ، ص : 418 .

⁷ Robins , organization theous , structus , design and applications , (engle wood cliffs , N.J , prentice Holl in 1990) P 317

وهذا يناقض الانتماء تماما وينقض كل الأبعاد التي يبنى عليها، فلا الحرص على الاستمرار ولا التوافق في الأهداف ولا الفخر بالمنظمة يمكن أن ينتج عن النموذج البيروقراطي (حسب غولدر دأئما) .

■ الانتماء التنظيمي والاتصال:

الاتصال هو الرابط بين الجماعات في إطار تصور علم النفس الاجتماعي على حد تصور " كاتز و كاهن " ¹ ... و الاتصال كظاهرة عامة هو عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل للمعلومات، أو الفهم المشترك بين فردين أو أكثر، كما أنه عملية ذات اتجاهين تتم عبر الوقت وليس عملية لحظية ² . وعليه فإنه كلما ازداد تفاعل واتصال أفراد الجماعة مع بعضهم كان هناك ازدياد في تكرار ذلك التفاعل ، وأدى إلى تقوية أواصر العلاقة بين الأفراد ، ومن ثم زيادة تماسك الجماعة ³ . حيث تبنى هذه الروابط النفسية ذات الصبغة العاطفية على أساس الاتصال الدائم والعميق بين أفراد الجماعة ويدعم هذا الاتصال العاطفي باتصال آخر موجه ومنظم و مقيد ، هو الاتصال الرسمي من أجل ترسيخ الانتماء وتقوية العلاقات في الجماعة ⁴ .

و في أدبيات التنظيم ، الاتصال عموما هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالتنظيم داخله وخارجه وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ⁵ .

كما توصلت دراسات عديدة إلى أن الاتصال يمكنه أن يوضح صورة الإدارة العليا كفكر وتصور حاضر ومستقبلي فيما يخص العديد من القضايا التي تهم العاملين ، فالاتصال هو ناقل لقيم وثقافة المنظمة والذي ان كان فعالا فقد يحدث توافقا بين قيم

¹ محمد أدبوان ، مرجع سابق ، ص : 15.

² ابن الزاهي منصور ، محجر ياسين ، علاقة مهارات الاتصال بالاداء المهني للعامل ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات - ورقة 8-9 مارس 2005، ص 365.

³ حسن الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 156 .

⁴ محمد أدبوان ، مرجع سابق ، ص ص : 15 / 16

⁵ محمد الشرجي ، إدارة المشاريع الصناعية ، ج 2 ، مطابع دار الكتب ، بيروت ، 1967 ، ص 121.

المنظمة و قيم العاملين بها ، وهذا مذهب اليه باحثون مثل (1983 Cheney)¹ فقد لاحظ بأن المنشورات التي توضح علاقة الإدارة العليا بالأعضاء التنظيميين تعتبر إستراتيجية قوية ليس فقط كأداة اتصال ، وإنما أيضا للمساعدة في تعزيز التطابق والانتماء بين العاملين . كما يرى أن الاتصال الفعال يعطي انطبعا لدى العاملين بأنهم محل اهتمام من قبل القيادة الإدارية وان إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة هي محل تقدير مما يجذب العاملين نحو المنظمة وبذلك يتحقق الانتماء .

و قد تبين أن الاتصال له اثره الايجابي على الانتماء حتى في حال الأزمات ، فقد قام (1990 Brockner et al.) باختبار أثر التبريرات الإدارية المقدمة للعاملين المتبقين حول تخفيض الحجم على انتمائهم ، حيث أوضح بأن التفسيرات الكافية المقدمة من قبل المديرين قد لطفت من الأثر السلبي للتسريح على الانتماء التنظيمي ، خصوصا بين العاملين الذين كانوا غير متأكدين حول سبب التسريح والذين خافوا أن يكونوا ضحية للموجة القادمة من التسريحات.²

يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة و التفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج ما ، وتبرز أهمية الاتصال في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية ، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم ويسعى القائد من خلال عملية الاتصال الى الحصول على اكبر قدر من الالتزام عن طريق الشرح والاقتناع والحث الدائم ، كما يجعل المرؤوسين أكثر قبولا لقواعد المنظمة وإجراءاتها³ . و في هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق، ص-ص: 136- 139 .

² المرجع السابق، ص 151 .

³ محمود الجمل ،مرضني الحمود ، وآخرون ، " العلاقة بين خصائص القيادة الفعالة وبين الواقع والطموحات التنظيمية " ، المؤتمر العلمي الرابع -الريادة والإبداع - " ،الأردن ،

15-16 مارس 2005،ص27

الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل " فلسفة " المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، مهمتها، و سياستها من أجل إحداث الشعور بالانتماء¹.... وهكذا فالانتماء يبنى على أساس التعاون وتبادل الآراء والمفاهيم من خلال تفعيل منظومة الاتصال في المؤسسة وفتح قنواته في كل الاتجاهات ، مما يزيد في تقوية الانتماء، لأنه يصنع تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة².

¹ Aktouf .O: Le travail industriel contre l'homme ,éd.Entreprise Nationale du livre , Alger 1985 , P 291

² علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، مصر ، 2004 ، ص : 175.

اختلفت تفسيرات الانتماء التنظيمي كما اختلفت ترجماته الاصطلاحية من الانجليزية إلى الفرنسية ، ومن اللغتين إلى العربية فنجد مصطلحات عدة تملأ ساحة البحوث التنظيمية التزام، اندماج ، انتساب ، ولاء ، تماهي ، توحد، ارتباط...¹ . لكن الناظر إلى محتويات هذه المصطلحات ومضامين الكتابات التي حملتها نجد أنه في كثير من الأحيان قد تتقاطع في كثير من المفاهيم والمعاني المرتبطة بالواقع أي على مستوى المؤشرات في واقع التنظيم والسلوك التنظيمي . وقد لاحظنا مؤلفا آخر هو "كلود دوبار"² يقرب بين معاني "الانتماء" و " التماهي" و "الهوية" ويرى أن الكتاب في السوسيولوجيا الحديثة يطابقون بينهما، و أن مردها جميعا إلى معنى واحد هو فئة الانتماء . ويرى أن هذا يظهر في كل أعمال مؤلفي الكتابات السوسيولوجية بداية من دوركايم إلى يومنا (عام 2000 تاريخ صدور كتاب كلود دوبار) . و إذا ما جارينا كلود دوبار في جعله " الهوية" رديفة لفئة الانتماء وقوله بأن الهوية لها صيرورة تاريخية سواء كان ذلك على مستوى الجماعات أو على مستوى الأفراد و أن البداية ضاربة في التاريخ . فاننا نؤسس على هذا المنظور قولا منطقيا مترتبا على النشأة والصيرورة ، وهو أن الانتماء في بدايته هو مجرد " انتساب " ، وفي خضم تطوره يصير التزاما ، فإذا استقر الالتزام عبر محور الزمن فانه قد يستحيل ولاء، لكن في حال بلوغه الكمال من حيث العاطفة و السلوك فإنه سيصير رديفا للهوية .

نخرج على التأصيل الفلسفي الذي ذكره (2000 Dubar)³ لمفهوم الانتماء الاجتماعي. القول الأول طرحه الفيلسوف اليوناني (بارمنديس) في قصيدته التي كتبها في القرن الخامس قبل الميلاد)) وقد فهمت أن الكائن موجود واللاكائن غير موجود

¹ محمد أحمد درويش، نظرية الالتزام التنظيمي ، عالم الكتب ، القاهرة، 2008 ، ص ص: 4-10 .

² كلود دوبار، أزمة الهويات ، ترجمة: نرندة بعث، المكتبة الشرقية ، لبنان ، 2008 ، ص ص : 24-33.

³ المرجع السابق ، ص ص 16-18 .

بوصفها تأكيدا على أن هوية الكائنات التجريبية ، أيا كانت تلك الكائنات هي ما يبقى دون تغير رغم المتغيرات و ما تشابه مع نفسه خارج الزمن .. كتب (بارمنديس) : ((الصيرورة مستثناة من الوجود))، الاستمرارية في الزمن هي ما سمي بالتمائل، وهي هنا مصممة بوصفها حقيقة (بحد ذاتها) . وبهذا المنطق الفلسفي يكتسي الوجود الجوهري صفة الاستمرارية التي ينبغي (كما يقول دوبار) ربطها بتصنيف الكائنات (الموجودات) في "فئات " و " أنواع" تضم كل الكائنات التجريبية ذات الجوهر المتماثل.....

أما القول الثاني : "الانتماء الإسماني " فهو ما نسبته (دوبار) إلى فلسفة (هيراقليطس، 6 ق. م) إذ يقول الأخير (لا يمكن للمرء أن يسبح مرتين في النهر نفسه) وهذا معناه أنه لا وجود لجوهر أبدي، بل كل شئ يخضع للتغير . وعليه ترتبط هوية كل كائن تجريبي بالفترة المدروسة ، بوجهة النظر المتبناة . في هذه الحالة ماهي إذن المقولات التي تسمح بإطلاق مسمى على تلك الكائنات التجريبية المتغيرة باستمرار . إنها كلمات (أسماء) ترتبط بنظام الكلمات المستخدم ، تفيد في تسميتها في سياق معين، أنها طرائق تعريف متبدلة تاريخيا، لذا نسمي هذا الموقف إسمانيا في مقابل الجوهري.

وفي الحقيقة أن هذا الموقف "الاسماني" هو الموقف الذي تبناه (دوبار) و رأى من خلاله معنى الصيرورة التاريخية الذي تتغير وفقه الهوية ، وذلك أن تعريف فئات التصنيف (جماعات الانتماء) يتغير عبر الزمن لان استقرار الفئات (ممثلة في خصائصها المميزة) في أحسن الأحوال هو نسبي وغير مطلق ... ثم ينتج من هذا التصور أن الهوية ليست ما يبقى بالضرورة " متماثلا " ، بل نتيجة مماثلة جائزة..... ليصل في الأخير إلى تعريف للهوية بأنها هي الاختلاف وفي نفس الوقت هي الانتماء المشترك في إطار فئة تصنيفية (جماعة انتماء)¹ . وعليه يمكن تعريف الهوية بأنها: " انتماء إلى فئة و لا انتماء

¹ المرجع السابق ، ص 18

إلى فئة أخرى أي تمايز وتمائل في آن واحد، على أننا ننبه أنه لا يمكن أن يكون هناك تمايز من غير تشارك.

نشير إلى أن هناك تأصيلاً آخر أكثر حداثة للانتماء الاجتماعي و لا يهمل الإنسان باعتباره (مُنتَم) و صاحب إرادة في انتماءه. و هو تصور " فيرديناند تونيز " في القضية إذ يرى أن انتماء الأفراد إلى الجماعة لا يخرج عن إرادتهم، وان اختلفت الإرادة حسب نوع الجماعة . ينقل عنه "نيقولا تيماشيف"¹ تقريره : (... هذين النمطين (الإرادة الرئيسية و الإرادة التحكيمية) " يفسران وجود نموذجين من جماعات الانتماء . فقد توجد الجماعة الاجتماعية نتيجة لوجود نوع من التعاطف بين أعضائها ، مما يجعلهم يشعرون بان لهذه العلاقة قيمة في ذاتها . ومن ناحية أخرى قد تنشأ الجماعة الاجتماعية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة . وقد أطلق " تونيز " على الجماعة الأولى التي تعبر عن الإرادة الرئيسية مصطلح " الجماعة المحلية " ، بينما يطلق على الجماعة الثانية التي تنشأ نتيجة لإرادة تحكيمية مصطلح "المجتمع ") ... يرى " تيماشيف " أن مفهوم الجماعة المحلية في الاستخدامات المعاصرة يشير الى فكرة " المجتمع المحلي " ، بينما يشير مفهوم المجتمع إلى ظهور " المنظمات أو المجتمع التنظيمي ". يمكننا أن نلاحظ ان " تونيزر " يرى أن الانتماء الاجتماعي هو على نوعين :

■ انتماء اجتماعي أساسه إرادة رئيسية (عاطفية)

■ انتماء اجتماعي أساسه إرادة تحكيمية (عقلانية)

ينسب " تونيز " الإرادة الرئيسية" إلى القرويين والعامة وأصحاب الحرف وهم الذين تؤطر تفكيرهم الغريزة و العاطفة . وينسب "الإرادة التحكيمية" إلى العلماء ورجال الأعمال وأصحاب السلطة وهم الذين تؤطر تفكيرهم المصلحة والتخطيط المستقبلي ، ولعل هذا يصب في عقلانية " فيبر " الذي وصف المنتمين إلى منظمات العمل بالعقلانيين (عقلانية

¹ نيقولا تيماشيف ، نظرية علم الاجتماع ، ترجمة محمد الجوهري وآخرون ، دار المعارف مصر ، ط 8 ، 1983 ، ص 155

الرجل الاقتصادي) ، و أكد أن جوهر انتمائهم إلى الجماعة هو العلاقات الاجتماعية القائمة على العقلانية أساسا¹ .

نلاحظ أن " فيرديناند تونيز " لا يعالج قضية الانتماء الاجتماعي بصفقتها تحوز الأسبقية التاريخية على وجود الأفراد (كما يرى الفلاسفة) ، ولكننا نجده يعالجها كقضية لاحقة لوجود الفرد فهي منبئية بإرادته وبعد وجوده . ونلفت الانتباه إلى أن تأصيل " فيرديناند تونيز " يعتبر مرجعية للكثير من لاحقيه من السوسيولوجيين وكان أهمهم " ماكس فيبر " فهو يستلهم من " فيرديناند تونيز " بمصطلحات جديدة . حيث (تشير الأشكال الجماعية لدى " فيبر " إلى العلاقات الاجتماعية المبنية على الشعور الذاتي " التقليدي أو الانفعالي " بالانتماء إلى نفس الجماعة ومن أمثلته الأسر التي تجمع بين النسب وبين العلاقات العاطفية الكثيفة ، لكنه موجود بدرجات متباينة في كل التجمعات البشرية ما إن تتطور فيها مشاعر انتماء وهذا النمط هو في مقابل نمط الجماعات المحلية لدى " فيرديناند تونيز " . أما النمط الثاني المقابل لنمط " المجتمع " لدى " فيرديناند تونيز " فهو كما يسميه " فيبر " الأشكال التطوعية ، ويشير إلى العلاقات الاجتماعية المبنية على التراضي أو على تنسيق مصالح معللة عقليا (بوصفها قيمة أو غاية) ، ومن أمثلتها : الشركة ، الاتحادات² الجدير بالملاحظة أن كلا من " تونيز " و " فيبر " استحضرا مفهوم العقلانية (بشقيه الاقتصادي والقيمي) ومفهوم العاطفة في مقابل العقلانية وكذا مفهوما آخر مهم جدا هو : " الإرادة " أي إرادة الفاعل فهما يجعلان من الفرد فاعلا صاحب قرار في انتماءاته الاجتماعية ، ولعل هذا يذكرنا بفكرة " سايمون " عن القرار فهو يرى أن التنظيم (كله) ما هو إلا قرار ومن أهم القرارات قرار الانتماء (الانتساب والامتثال) والحال نفسه بالنسبة لمفهوم الفاعل الاستراتيجي لدى " ميشال كروزييه " الذي يسايره " سانسوليو " في اعتماده نموذج المفاوض في نظريته . كما أن " فيبر " يضيف مفهوما آخر شديد الأهمية وهو الصيرورة التاريخية حيث يدافع " فيبر " عن أطروحة

¹ حسين رشوان ، البناء الاجتماعي ، مؤسسة سباب الجامعة الاسكندرية ، 2006 ، ص : 241

² كلود دوبار ، مرجع سابق ، صص : 60-62

وجود تاريخي لصيرورة عقلانية تضمن تغلب الشكل الثاني على الأول ، ولكن لا يلغي الأول أبدا بل يرى أن التجمعات الاجتماعية (الأسرة ، الدولة ، الأمة، الشركة) عبارة عن " خلائط " من قيم ومصالح أي من علاقات جماعية وتطوعية في آن واحد¹. وهذا يعني أن الانتماء التطوعي متطور و أن الانتماء في جوهره متطور أيضا أي أن الفرد لا يكون منتما مكتمل الانتماء من يومه الأول (يوم تعاقد مع المنظمة) فهو يمكن أن يوصف بالمنتسب كبدائية للانتماء، لتتطور هذه العلاقة مع الجماعة عبر الزمن من خلال تطور العلاقات الاجتماعية مع بقية الأفراد حتى تصل حد الانتماء التطوعي الذي بدوره يمكن أن يتطور عبر الزمن ليصبح انتماءا جماعيا و لكن بعد استدامة الثقافة (ثقافة الجماعة / القيم والمعايير) لتصير عبارة عن تقاليد و عادات بعد مدة زمنية معتبرة. أما " إيميل دركايم " فيفسر الانتماء الاجتماعي بطريقة أخرى (في مقدمة كتاب: "تقسيم العمل الاجتماعي") إذ يقول : " أما بالنسبة للمسألة التي كانت الباعث إلى هذه الدراسة ، فهي مسألة العلاقات بين الشخصية الفردية والتضامن الاجتماعي ، فكيف حدث أن الفرد يصبح أشد خضوعا للمجتمع ، في حين يصبح أكثر استقلالا ؟ وكيف يصبح في آن واحد ، أكثر فردية وأشد تبعية ؟ ذلك أن مما لا ريب فيه أن هاتين الحركتين مهما يكن التناقض الذي يظهر بينهما تتابعان بصورة متوازية ، هذه هي المشكلة التي حددناها لنا² .

في هذه المقدمة التي استهل بها دوركايم كتابه كان يتساءل عن ضرورة الانتماء الاجتماعي للأفراد وعن سبب لجوءهم إليه، رغم سعيهم الداخلي لتحقيق الاستقلالية والفراة خاصة في عصرنا الحديث الذي طغى عليه التصنيع بثقافته المحدثه . وقد رأى دوركايم أن هذا الطغيان هو إلى تزايد وذلك أن أوروبا تتجه إلى التصنيع بقوة وأنها أصبغت على حياة الأفراد صبغة ميزها التنظيم والضبط الاجتماعيين وعمها التخصص المهني والوظيفي على كل المستويات . ورأى دوركايم أيضا أن هذا هو

¹ المرجع السابق ، ص : 62

² إيميل دوركايم ، تقسيم العمل الاجتماعي ، ترجمة : حافظ الجمالي ، المكتبة الشرقية ، بيروت ، 1982، ص : 49.

الجواب السوسيولوجي على التساؤل الذي صَدَّرَ به كتابه الشهير . فيقول معقبا (ولقد بدا لنا أن الذي يحل هذا التناقض الظاهر ، إنما هو تغيُّرٌ في التضامن الاجتماعي ، ناشئ عن النمو المتزايد دوماً لتقسيم العمل)¹ .

وعليه يمكننا أن نقول أن دوركايم يؤكد على وجود الفرد لا ينفك عن وجود الجماعة، وذلك ضارب في القدم ، وليس هناك مناص من الانتماء الاجتماعي قديما و حديثا . ولكن الفرق بين القديم والحديث حاصل في طبيعة التضامن بين أعضاء الجماعة . فقديما كان التضامن آليا وذلك أن تقسيم العمل غير ذي أهمية ، فالأعمال متشابهة بل غالبا واحدة ، فلا يتميز عضو عن آخر، وكانت الجماعة مقدمة في أولويتها على الفرد (وذلك في الأعراف والقوانين ولدى الفرد نفسه) . أما في العصر الحديث فالفرد مقدم على الجماعة، لأنه متميز وفريد ومستقل (نسبيا) عن غيره من حيث تقسيم العمل. وترتب عن ذلك أن صار التضامن عضويا حيث الوعي الجماعي ضعيف والتماسك حاصل عن تقسيم العمل ، أي أن كل واحد يرتبط اشد الارتباط بعمل الآخر، ولكن لديه في الوقت نفسه فضاء فعل خاص² .

يعود بنا " دوركايم " إلى فكرة الأسبقية الزمنية فهو يرى أن المجتمع في وجوده أسبق من الفرد و أن الفرد مسلوب الإرادة في انتماءه الاجتماعي وفي غيره ، فكل الظواهر الاجتماعية خارجة عن إرادة الإنسان فهي جبرية ومفروضة ، وهذا نقيض ما جاء به " تونيز " ومن بعده " فيبر " في وصف الإنسان بحرية القرار وإلحاق قرار انتماءه الاجتماعي بإرادته . لكن دوركايم يبقي وافيا للصيرورة التاريخية للجماعات والمجتمعات والتي ستسحب على طبيعة الانتماء الاجتماعي بين القديم والحديث ، حيث يمكننا أن نستشف من مقولات دوركايم تعريفا للانتماء الاجتماعي هو الآتي :

الانتماء الاجتماعي هو مجموعة من العلاقات بين الفرد والمجتمع أثرها على الفرد هو الانتماء (الهوية) وأثرها على المجتمع هو البناء الاجتماعي . حيث يتميز هذا

¹ المرجع السابق ، ص : 49

² جان بيار دوران و روبير فايل، علم الاجتماع المعاصر، ترجمة، ميلود طواهي، ابن النديم للنشر والتوزيع ، وهران ، 2012، ص : 106-107.

الانتماء بالوعي الجماعي المفضي إلى الضمير الجمعي (الثقافة) . فعند دوركايم الفرد و إن كان منتما اجتماعيا فهو ليس فاعلا رغم انه صار أكثر استقلالية في العصر الحديث . و يترتب عن هذه القضية أنه رغم كون المجتمع (الجماعة) ما يزال هو صانع هوية الفرد ، فان الهوية الاجتماعية لم تعد غالبية على الهوية للذات و ذلك لان الفردانية صارت أقوى بسبب أهمية التخصص (تقسيم العمل) .

هذا من ناحية العلاقة بين الفرد والمجتمع ،أما من ناحية التركيب فان دوركايم يرى أن ((المجتمع كل معقد للغاية مكون من عناصر مركبة مثل الكائن العضوي، وفي الكائن العضوي فان هذه العناصر هي الأعضاء ، وعناصرها المكونة هي الخلايا . ورغم التباس الاستعارة العضوية عنده عادة يصف المجتمع بوصفه كائنا عضويا مكونا من نظم يشبهها بالأعضاء ، وأفراد يشبههم بالخلايا، لكنه يجري تغييرا على هذا الشبيه حيث يُحلُّ المهن محل النظم ويشبهها بالأعضاء ...وهو أحيانا ما يشير للأفراد بمصطلح الذرات وأحيانا يصفهم بالأعضاء وبشكل خاص حين يناقش التضامن العضوي أو اعتماد الأفراد على بعضهم البعض اعتمادا على تقسيم العمل))¹.

نلاحظ بأن دوركايم يتحدث عن وحدات اجتماعية مستحدثة هي المهن التي اعتبرها نظما مشكلة للمجتمع في تعاضدها وتكاملها (التضامن العضوى) وهي بمثابة جماعات انتماء ثانوية جديدة ، ويقول بأنها أعطت للمجتمع الحديث صفة التنظيم وهذه إشارة إلى انتماءات اجتماعية حديثة هي الانتماءات التنظيمية . و يرى دوركايم أن المجتمع ما هو إلا جماعات مكونة من أفراد فيقول : " للحياة الاجتماعية مظاهر عديدة ، جميعها تشترك في كونها نابعة من الجماعة البسيطة والمركبة ، والجماعة هي الطبقة الأساسية لها "ويذهب في كتابه الانتحار : (إلى أن الجماعة عبارة عن أفراد مترابطين لهم واقع"، ويقول أيضا : " الجماعات الإنسانية لها طرق في التفكير والشعور والحياة مختلفة عن طرق أفرادها عندما يفكرون ويشعرون ويعشون منعزلين)².

¹ جينيفر م . ليمان ، تفكيك دوركايم ، ترجمة : محمود أحمد عبد الله ، المركز القومي للترجمة ، القاهرة ، 2013، ص 61 .

² المرجع السابق ، ص 66 .

وهذا نعتبره تصريحاً من لدن دوركايم بأن ما يميز الانتماء الاجتماعي عن العزلة هم كون الانتماء الاجتماعي عبارة عن ترابط أفراد يشتركون في واقع اجتماعي تصنعه طرق في التفكير والشعور والحياة (الثقافة) خاصة بالجماعة المنتمي إليها، ويمكننا اعتبار هذا التعريف المستلهم من تعريفات دوركايم للجماعة من التعريفات الإجرائية للانتماء الاجتماعي التي تناسب دراستنا التي نحن بصددتها .

علماء اجتماع آخرون بحثوا في الانتماء الاجتماعي من زاوية أخرى ، تتمثل في كونه عملية اجتماعية نشطة ولها نتائج اجتماعية ، إذ يرى " هومانز " أن الانتماء الاجتماعي قائم على الاتصال بين عدد من الأشخاص عبر فترة زمنية معينة ، كفيلة بأن ترفع مستوى التفاعل الاجتماعي بينهم إلى علاقات اجتماعية . بحيث يمكن لكل فرد من الجماعة أن يعي دوره والمعايير التي تحكم الجماعة. وعلى أساس تقبل الأدوار يتم الامتثال إلى ممثل السلطة في الجماعة . حيث اشترط "هومانز " حدوث التفاعل الاجتماعي بين المنتمين للجماعة وجها لوجه .

وقد حدد " هومانز " أسساً لتمام الانتماء الاجتماعي :

■ النشاط : وهو ما يقوم به أعضاء الجماعة باعتبارهم منتمين إليها .

■ التفاعل : العلاقة التي تنشأ بين أحد أعضاء الجماعة وآخر نتيجة للنشاط الذي يقوم به الأول.

■ العواطف : مجموعة من المشاعر مترتبة عن التفاعل الاجتماعي.

■ المعايير : تمثل القانون أو السلوك الذي تتبناه الجماعة بطريقة صريحة أو مضمرة وتعتبره أمراً مناسباً

■ النسق الداخلي

■ النسق الخارجي

أما من ناحية الثبات فإن " هومانز " يري أن الانتماء الاجتماعي هو عرضة للتغيير وهذا نظراً للاختلافات الحاصلة على مستوى العلاقات الاجتماعية والعلاقات بين الأنساق

الاجتماعية الداخلية والخارجية ، ولكنه يقول أيضا بأنه يمكن إعادة التوازن ذاتيا من طرف الجماعة ، وذلك من خلال تحريك عناصرها (عناصر أنساقها) في هذا الاتجاه . وفي هذا السياق اهتم " هومانز بنوعين من التغيرات الاجتماعية :

■ التفكك والصراع الاجتماعي

■ الفراغ الصناعي

نذكر بأن " هومانز " يعرف الجماعة على أنها نسق اجتماعي في بيئة معينة ، ويعرف الجماعة إجرائيا فيقول : " يكون أ ، ب ، ج ، جماعة إذا ما حدث في خلال فترة زمنية معينة أن تفاعل أ مع (ب ، ج) أكثر من تفاعله مع (م ، ن) وغيرهما ، وإذا صدق ذلك على سلوك كل من (ب ، ج) ¹ . من هذا التعريف نستنتج أن الانتماء هو عملية مبنية على التفاعل الاجتماعي المتكرر عبر الزمن (مدة زمنية كفيلة وكافية) ، وهي عملية قائمة على التبادل بين هؤلاء المنتمين اجتماعيا إلى جماعة ما .

بعد هذا التأسيس الفلسفي والتنظير السوسيولوجي لمفهوم الانتماء الاجتماعي ننتقل مع " كلود دوبار " إلى تصنيف آخر حديث تبناه وجعل منه أداة لفهم الانتماءات الحديثة ، فهو يرى أن الانتماءات الحديثة متغيرة مثل كل شئ في عالمنا الحديث ، فليس هناك انتماءات قارة ولكن بعضها قد يدوم أطول من بعض . ثم ينتقل إلى إمكانية تزامن عدة انتماءات في آن واحد ، إذ أن الفرد قد يكون عضوا في أسرة وموظفا في مؤسسة ومنخرطا في نقابة ومنضما إلى جمعية ومواطنا أو مغتربا (عنصرا في جماعة المغتربين) وكل ذلك يمثل هويات اجتماعية متعددة تدخل في تشكيل هوية الفرد العامة، لذا نجد "دوبار " يتبنى الفرضية القائلة (بوجود حركة انتقال تاريخية هي في الآن ذاته ، بالغة القدم وغير محققة، من أسلوب مماثلة ما إلى آخر . بصورة أدق هي صيرورة تاريخية جماعية وفردية في آن واحد معا، تُغيّرُ هيئة أشكال الهوية المعرفة بأنها طرائق مماثلة . كما أنه يسمى تمظهرات الانتماء الاجتماعي بمصطلح: (أشكال الانتماء

¹ إيماشيف ، مرجع سابق ، ص : 379 .

الاجتماعي) . ويرى أنها تتصف بصفة أخرى إضافة إلى ما ذكرناه سالفاً (نقصد التعدد والتزامن) وهي صفة الخيرَة (الإرادة) لدى الفرد في قبول وصَمَهُ من قبل الآخرين بهوية ما أو رفضه إياها. ويورد مصطلحا معبرا فهو يقول بأن الفرد بإمكانه أن يماثل نفسه بصورة تختلف عن مماثلة الآخرين له ¹ .

تماشياً مع إخضاع مفهوم الانتماء الاجتماعي (بوصفه رديفاً للهوية الاجتماعية) لعملية الصيرورة التاريخية كعملية مفضية إلى التغيير الاجتماعي ، فإن هذا التغيير لم يَطَل الجماعات الإنسانية من حيث كونها أسماء تطابق (أو لا تطابق) مسميات (أو عناوين تتعلق بفئات تصنيفية) فحسب ، ولكنه تعدى ذلك إلى إحداث انبثاق لجماعات جديدة (محدثة : تتمثل في المنظمات وفي جماعات أخرى يصفها تشارلز كولي بكونها ثانوية ²) لم تكن موجودة من قبل . ونخص بالذكر ظاهرة البيروقراطية التي اهتم بها علماء الاجتماع (خاصة فيبير) ورأوا أنها من نتائج ومخلفات التصنيع الذي صنع مجتمعات خاصة سميت باسمه " مجتمعات المصنع " ، ثم تم تسويقها لبقية العالم على أنها الطريقة الأفضل في الحياة وفي الفكر. ولعلّ هذا اللون التنظيمي الجديد الذي لونت به حياة الناس في عصرنا الحالي هو أبرز المعالم الظاهرة للعولمة .

مع بروز التنظيمات برزت داخلها جماعات فرعية كانت بدورها أيضاً محل انتماءات اجتماعية فرعية للأفراد ، ونقول فرعية باعتبار التنظيم أصلاً جامعاً ... ومن هذه الجماعات الفرعية نجد الجماعات (الفئات) المهنية والتي كانت هي الأخرى محل اهتمام علماء كثر كأمثال " سانسوليو " و " دوبار " و " وغوفمان " في هذا السياق لا يمكننا أن نتجاوز مفهوما طغى على أدبيات علم الاجتماع (خاصة علم الاجتماع التنظيم وعلم الاجتماع السياسي) ألا وهو مفهوم " الطبقة " الذي ظهر جلياً في كتابات " ماركس " و رأى فيه السمة البارزة للمجتمعات الصناعية (الرأسمالية) . وهي جماعة انتماء واسعة النطاق إلى حد ما، تتضمن تراتبية مبنية على أساس مادي ، وهي جماعة منبثقة

¹دوبار ، مرجع سابق ، ص : 20

²محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1979 ، ص : 212 .

تاريخيا أي نتاج صيرورة تاريخية ، كما أوضحه " ماركس " في جدليته المشهورة .))
وقد ربط ماركس الصيرورة التاريخية للجماعات بطرق الإنتاج و أصر على الدور
الرئيسي للعلاقات الطبقية واعتبر ماركس أن الانتقال من نظام اقتصادي اجتماعي
إلى الذي يليه متجذر في التفاعل بين الصراع الطبقي من ناحية ، والإمكانات الجوهرية
وحدود النظم الاقتصادية الاجتماعية المتعاقبة ، ولاسيما قدرتها على رفع إنتاجية العمل
من ناحية وتطوير قوى الإنتاج من ناحية أخرى¹ .

كان هذا عرضا مختصرا للصيرورة التاريخية التي انبثق من خلالها نوع
حديث من الجماعات التنظيمية (كما يراها ماركس) . وهو انتقال من مجتمع يتكون من
جماعتين إحداهما (المسيطرة) ينتمي إليها ملاك الأراضي وأخرى (مسيطر عليها)
والمنتمون إليها أقنان ضعفاء مغلوبون على أمرهم . وقد سمي ذلك المجتمع القديم
بالمجتمع الإقطاعي الذي استبدل في خضم الصيرورة التاريخية بمجتمع حديث هو
المجتمع الصناعي . فصار الانتماء تنظيما بحتا ، وذلك أن الجماعة المسيطرة ضمت
أرباب العمل والجماعة المسيطر عليها ضمت العمال المستغلون.

ذهب " ماكس فيبير " في نفس السياق ولكن بطريقة مخالفة وذلك حين وصف
التنظيم الاجتماعي الحديث (البيروقراطية) وذكر طبقية من نوع آخر (ليس على أساس
الملكية ولكن على أساس توزيع السلطة داخل المنظمات البيروقراطية) . حيث أنه وصف
انسيابية السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، فصور المنظمة البيروقراطية في شكل هرم
مكون من طبقات كل طبقة (تمثل جماعة انتماء رسمية) تضم أفرادا (كلهم يوسم
بالموظف) لا يتساوون في السلطة وقد يختلفون في الأدوار و تربطهم عقود رسمية مع
المنظمة ، مع إمكانية تغيير الانتماء بالانتقال من جماعة (طبقة) إلى جماعة (طبقة)
أعلى (بواسطة الترقية) على أساس تحصيل فائض في الكفاءة (و الأقدمية)² .

¹ جون سكوت ، خمسون عالما أساسيا، المنظرون المؤسسون ، ترجمة رشا جمال ، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، لبنان 2013، ص: 327.

² Max weeber .the theory of social and economic organization ; trans;handerson ; A parsons; ed; N,Y: oxford university press;1974; pp

و من داخل التنظيمات دائما نجد كاتباً آخر هو " إلتون مايو " وفريقه الذي اكتشف جماعات تنظيمية جديدة جماعات غير تلك التي تحدث عنها" فيبر " و الموسومة بالجماعات التنظيمية غير الرسمية . وذلك أنها جماعات لا تحكمها قوانين المنظمة ولا تخضع في تراتبيتها للهيكل التنظيمي الرسمي . حيث أن طبيعة السلطة داخل هذه الجماعات تكون غالبا من النمط الكاريزمي و هدفها العام ليس مصلحة التنظيم العامة و إنما مصلحة الموظفين (أفراد التنظيم) . كما أن الانتماء إليها حر ومن كل طبقات التنظيم. وقد تتعارض مع أهداف التنظيم وسياساته كما يبين ذلك " إتزيوني " : ((إن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم))¹ ، وتتميز هذه الجماعات بميزات نورد منها :

■ تنظيم غير مكتوب على الورق.

■ يتمثل في علاقات مبنية على الود والكرامية.

■ منفصل عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح.

■ يظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم.

■ تظهر هذه الاستجابات غير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين

أعضاء التنظيم والتي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي.

■ الجماعة غير الرسمية يكون الانتماء إليها من قبل أفراد التنظيم تلقائي .

■ وظائفها :

← حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر من أحد أعضائها والتي

لا تتفق مع معاييرها.

← حماية الجماعة من التدخل الخارجي (عن طريق الإدارة) .

¹ طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم ، ص :46.

←تتيح للفرد الفرصة كي يحقق رغبات و أهداف ما كان ليحققها ضمن التنظيم الرسمي.

←التخفيف من الآثار السلبية للتنظيم الرسمي ، كالتعب الملل والاعتراب...¹

نلفت الانتباه إلى أن للجماعات غير الرسمية معايير وثقافة خاصة بها قد لا تتفق مع ثقافة المنظمة ومعاييرها، وهذا ما ذهب إليه " التون مايو " وجماعته وكذلك "هومانز" وآخرون . بل قد تكون الجماعات غير الرسمية مبنية على الفئوية المهنية وتتميز بثقافات فرعية خاصة ينجم عنها سلوكيات تنظيمية فردية وجماعية لها أثرها على التنظيم سلبا أو إيجابا ، وقد تكون بمثابة ردات فعل على سياسات المنظمة تجاه موظفيها . هذه الانتماءات التنظيمية الخاصة المبنية على أساس مهني أو نخبوي داخل المنظمة قد تضرب خيوطها بين الموظفين من كل الطبقات الإدارية على مدارج السلم الإداري . من بين العلماء البارزين الذين أشاروا إلى هذا النوع المحدث من الانتماءات التنظيمية نجد " سانسوليو" في كتبه ومقالاته حول التنظيم " والفئات المهنية " . إذ يرى أن الرابط الوثيق الذي يصل بين المنتمين إلى فئة مهنية معينة هو ثقافة الفئة ، وفي الوقت نفسه يمكن اعتبار الثقافة من المظاهر الدالة على الانتماء إلى هذه الفئة أو تلك .

يرى " سانسوليو" أن هناك أربع فئات (جماعات) مهنية تميزها أربع ثقافات مختلفة هي : ((ثقافة الانصهار وهي تميز عوالم الشغل التي تتميز بكفاءات ضعيفة ، حيث تتحول هنا الجماعة ذاتها إلى قيمة مركزية خصوصا الجماعة الملتحمة والمغلقة والمتجانسة والتي تضمن للأعضاء اكتساب القوة على التأثير وتمنحهم هوية بواسطة قوتها العددية . ثم ثقافة " التفاوض " وهي تميز الجماعات المهنية التي تملك كفاءة عالية وقدر كبير من الاستقلالية. وثقافة "الانسحاب" التي تتحدد انطلاقا من الحياة داخل التنظيم وخارجه وتهم الأفراد الذين لا يحضون باعتراف كاف ولا يتوفرون على مشروع في

¹ المرجع السابق ، صص : 47-48.

نشاطهم المهني والمتقنين بالمهام خارج زمن العمل الرسمي... ويتميز هذا النموذج الثقافي بانحلال وضعف العلاقات بين الزملاء وفقر التبادلات العاطفية والمعرفية ، و أخيرا ثقافة "الانتساب" وفيها يتم تصور التنظيم كشبكة من العلاقات تتيح للأعضاء تكوين رأس مال اجتماعي قابل للتوظيف من أجل تحسين الوضعية المهنية وتحقيق الحراك الاجتماعي¹ .

نعود إلى (دوبار) لنستعيد التصنيف الفيبري لجماعات الانتماء الاجتماعي ، فهو يرى أنها تتمظهر في شكلين هما : أشكال تقليدية (قديمة) وتسمى "جماعية" ، و أشكال حديثة وتسمى "تطوعية" و التي ربما تكون ناشئة و ((ويفترض وجود هيئات متعددة ومتبدلة وزائلة ينتمي إليها الأفراد لفترات محدودة وتقدم لهم مصادر مماثلة يديرونها بأسلوب متنوع ومؤقت))² .

وعليه يمكن القول أن الأفراد يمكنهم أن يغيروا هذا النوع من الانتماءات الاجتماعية و أن ينتقلوا منها إلى غيرها من نفس طبيعتها (تطوعية) . وذلك كالانتقال من منظمة عمل إلى منظمة أخرى ، في أي مرحلة من حياة الفرد . ثم يمضي " دوبار " في عملية المقارنة بين شكلي الانتماء الاجتماعي فيضع فرقا جوهريا آخر بينهما - لصالح الانتماءات التطوعية - وهو الاختلاف في المعتقدات والتي من أهمها نظام الأولويات المتولد لدى الفرد، فيقول بأولوية الفرد على الجماعة و أولوية المماثلات للذات على المماثلات للغير³ .

كما يرى " دوبار " أن تعدد الانتماءات الاجتماعية من النمط التطوعي في المجتمعات الحديثة باتت مشكلة اجتماعية مريعة، وذلك أن تعدد الانتماءات الاجتماعية التطوعية وقابليتها للاستبدال من طرف الأفراد يجعل الهوية الشخصية أشبه بالمركب الكيميائي غير القار، مما يصعب البحوث الاجتماعية في هذا الباب ويعقد عملية الملاحظة. وذلك أن الصيرورة التاريخية للهوية صارت أسرع وأكثر تقلبا.. هذا يجعلنا نتفهم إلى حد ما مصطلح (أزمة الهويات) الذي اختاره " دوبار " عنوانا لكتابه... لكن "

¹ فوزي بوخريص ، مدخل إلى سوسيولوجيا الجماعات ، إفريقيا الشرق ، المغرب ، 2007 ، صص 193-194 .

² كلود دوبار ، مرجع سابق ، صص 21-24 .

³ المرجع السابق ، ص : 27.

دوبار "يصرح في موضع آخر في كتابه ((أن كل هذا التعقيد لم يدفع مفهوم الهوية ليصير قابلا للتطبيق في دراسات علماء الاجتماع بمعنى مغاير لمعنى فئة الانتماء))¹.
يضيف "كلود دوبار" أن الأزمة كمفهوم يوحي بعدم الاستقرار و التحولات والاضطرابات والوضعيات الحرجة في تاريخ الصيرورات الاجتماعية ... وتميز القواميس الفرنسية عموما خمسة معاني لكلمة أزمة :

❑ تغير مفاجئ في سياق مرض او تظاهر مفاجئ .

❑ حدوث سريع لحالة عصبية أو انفعالية .

❑ اندلاع مفاجئ للعنفوان والحماسة.

❑ فترة حاسمة أو شائكة في الوجود .

❑ مرحلة صعبة تمر بها مجموعة اجتماعية².

يفضل " دوبار " دمجا بين المعنيين الرابع والخامس ولكنه يستعمل مصطلح أزمة بطريقتين . الأولى هي الأزمة التي تصيب الهوية وتجعل المرء يضطرب في شعوره بالانتماء الاجتماعي إلى حد القطيعة (العزلة) أو استبدال انتماءه الاجتماعي. أما الاستخدام الثاني لمصطلح أزمة فيشير فيه إلى الأزمة بمعنى التغيرات (الأحداث) الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحدث الاضطرابات (الأزمات) على مستوى الهويات . إذ يرى " دوبار " ((أنه يجرى وبصورة متزايدة اكتساب انتماءات مهنية في نهاية محنة الاندماج الصعبة وعبر المواجهة مع سوق العمل . وبصورة متزايدة هذه الانتماءات مؤقتة وعرضة لإعادة النظر فيها ، إما بطريقة إرغامية عبر تحرك رأس المال أو بطريقة إرادية عبر مشروع حراك . وغالبا عبر تسوية بين هذا وذاك. تؤدي هذه التغيرات مجددا إلى تأزمات هوياتية))³ .

¹المرجع السابق ، ص : 27 .

²المرجع السابق ، صص : 28-30 .

³المرجع السابق ، ص : 348 .

النماذج الثقافية للجماعة باعتبارها مؤشرات للانتماء

حدد علماء الاجتماع أنواعا مختلفة للثقافة، كالثقافة «العالية» وتمتاز بأنها ذات معطيات بدرجة عالية من الرقي، فهي تعتبر أعلى درجات الإبداع الإنساني. والنوع الثاني « الثقافة العامة» ويشير إلى ثقافة الناس العاديين وخاصة أولئك الذين يعيشون في مجتمعات ما قبل الصناعة . والنوع الثالث «ثقافة الجماهير» وهي أقل قيمة من ثقافة العامة. والنوع الرابع « الثقافة الشعبية» وتتضمن أي منتج ثقافي ينال إعجاب الناس العاديين ولا ينجز أي خبرة ثقافية. ... وأخيرا وهو ما يهمنا في الموضوع «الثقافة الفئوية»: « وهذا المصطلح للثقافة استعمل بشكل واسع في علم الاجتماع وهو يشير إلى مجموعة من الناس تشترك مع بعضها في مسألة ما (كأن تكون مصلحة مشتركة أو مشكلة يواجهها جميع أفراد الجماعة أو ممارسة أو أسلوب مشترك) يتميز من خلالها أفراد الجماعة بشكل واضح عن باقي أفراد المجتمع»¹.

وقد عرفت الثقافة بأنها «طريقة كاملة في الحياة لدى مجتمع معين حيث يتم تعلمها وتقاسمها بين أفراد المجتمع»²... بهذه العبارة صدر "هارلمبس و هولبورن" كتابهما «سوسيولوجيا الثقافة والهوية»، وكان منهجها في الكتاب كما هو ظاهر في العنوان يسعى إلى جعل الثقافة رسّام الهوية ومصممها وليس عنوانها ودليلها فحسب، ورأوا أن كل نقلة فكرية تعرض لها المجتمع الأوروبي من البنيوية إلى ما بعد الحداثة يسايرها تغير على مستوى الثقافة ولا ينفك يترجم على مستوى الهوية في شكل نقالات نوعية تعكس التغير الاجتماعي العام.

وفي محاولة لتعريف « الثقافة » يريان بأن هناك شبه إجماع عند المؤلفين على أن الأشياء التي يصنعها الإنسان ويمارسها هي معطيات ثقافية بينما الأشياء التي توجد أو

¹ هارلمبس وهولبورن، سوسيولوجيا الثقافة والهوية، ترجمة حاتم حميد محسن، دار كيوان، سورية، 2010، ص-ص: 9-10.

² المرجع السابق، ص7.

تحدث بدون تدخل الإنسان تعتبر جزءا من عالم الطبيعة. فالثقافة بهذا المعنى هي دائما رمزية تكتسب بالتعلم وتشكل مظاهر للمجتمع الإنساني¹.

ليس بعيدا عن هذا السياق يمضي "غي روشي" في كتابه « مدخل إلى السوسيولوجيا العامة»، إذ يرى أنه يمكننا أن نصف الثقافة بأنها ذلك « الكل » المرتبط بطرائق في التفكير والشعور والتعامل أقرب إلى النمطية، تتبناه جموع من الناس، حيث أن لهذا «الكل» وظيفة يؤديها بشكل مادي ورمزي في آن واحد، وهي بناء الأفراد في شكل جمعي محدد ومتميز(متفرد)².

يصرح "غي روشيه" في نفس المؤلف بأنه يستتبط هذا التعريف بالجمع بين مجموعة من الكتاب كان أهمهم وأعمقهم في تعريف الثقافة هو "دوركاييم". وذلك لأنه وصفها بأنها طرائق في التفكير والإحساس والتصرف. وهذا يعني أن المعايير والقيم والرموز والنماذج المكونة للثقافة تظهر في كل أشكال التعبير عن المشاعر والقواعد التي توجه الأفعال المشاهدة واقعا. ويضيف "غي روشيه" معنى آخرًا مهمًا وهو أن الثقافة يمكنها أن تخص الجمع الغفير من الناس كأفراد مجتمع ما، وقد تخص نفرا قليلا كأبي جماعة صغيرة الحجم³ (كالقوة المهنية مثلا).

وعليه فإن الوظيفة الأساسية للثقافة - كما أسلفنا - هي تحديد وتعريف الجماعات والأفراد، أي بناء هوية اجتماعية وتحديد انتماءات اجتماعية للأفراد إلى جماعات مُعرّفة ومحددة ومتميزة ثقافيا تجعلهم يُعرفون أنفسهم من خلالها. ومن ثم يحددون أنماطا سلوكية لأفعالهم ، تحدد بدورها علاقات اجتماعية أقرب ما يكون إلى النمطية . وذلك لأن الانتماء ليس فيزيقيا بالضرورة بقدر ما هو ثقافي بالأساس⁴.

¹ المرجع السابق، ص7

² Guy Rocher, introduction a la sociologie generale, edition Hurtu bise HMH 1 tée, Montreal, 1992, p-p :101-127.

³ Opcit :p-p :101-127.

⁴ Mucchielli, R. le travail en groupe, edition ESF, 1980, p99.

هذا المعنى «الوظيفي» للثقافة واضح في التراث الدوركايمي الذي يعبر عنه "ديفيد انغلز" وزميله في النص التالي: «العناصر المختلفة لهذا "الكون" مطابقة وملائمة بعضها ببعض، فهي لا تتعارض ولا تتصادم بعضها مع بعض، بل تشكل بمجملها وحدة متكاملة وقاعدة تنظم الأفكار والأفعال كلها داخل المجتمع. وتعتمد قولبة العقل بواسطة الأشكال الثقافية، بدورها، على "شكل المجتمع نفسه"، إذ ينتج كل مجتمع مجموعة من التمثيلات الجماعية التي تتوافق معه . فعلى سبيل المثال: إحساس مجتمع معين بالوقت وكيفية إدارته له على التقويم وتدوينه أهم الأحداث كأوقات الحصاد هو نتاج تناغم الحياة الاجتماعية»¹. وعله فإن "دوركايم" يضيف خصيصة أخرى لما سبق ذكره من خصائص الثقافة وهي أنها نتاج هيكلية اجتماعية سابقة لوجودها وأن المجتمع يصنع تمثيلات اجتماعية تتوارثها الأجيال ويتعلمها الأفراد من خلال التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد ولا يجد فيها أي تناقض بل هي متناغمة ومنسجمة في رسائلها الرمزية التي تنقلها إليه فتشكل عقله الثقافي وتصبح أداة لفهم الواقع الاجتماعي الذي يعيشه، على أن هذه الأداة العقلية هي مشتركة وعامة، تعم كل أفراد المجتمع، وهي في نفس الوقت خاصة بكل مجتمع/جماعة وتميزه عن بقية المجتمعات ... وهذا موافق لطرح ماركس في قوله بالبنية التحتية والبنية الفوقية والعلاقة بينهما... إلا أن "دوركايم" يستدرك لاحقا (في كتاباته) بقوله أن « المرء سيشكل فكرة خاطئة تماما بشأن التطور الاقتصادي إذا استخف بالقضايا الثقافية التي تلعب دورا فيه » (دوركايم: كتابات مختارة) بل أكثر من ذلك نجد أن دوركايم تحول في أعماله اللاحقة إلى القول بأن الثقافة هي التي تشكل المجتمع وليس العكس².

أما بعد "دوركايم" فقد ظهر مؤلفون آخرون كان من أهمهم "كارل مانهايم" الذي تأثر بكل من "دوركايم" و"ماركس" ورأى أن الثقافة هي فهم الجماعة للبيئة من حولها (الجماعات الأخرى) وتصورها لوضعيتها وسط علاقات وظروف ووضعيات تؤلف فهمها وتوجه أفعالها وردود أفعالها ... « ولذلك فهو نشاط جماعي يهدف إلى بقاء

¹ ديفيد انغلز وجون هوبسون، مرجع سابق، ص55.

² المرجع السابق، ص56.

المجموعة، وينتج عنه نظرة معينة إزاء العالم تميز ثقافة تلك المجموعة عن غيرها « والفرق بين "دوركايم" و "مانهايم" أن "دوركايم" يطبق نظريته على مجتمعات بأكملها أما "مانهايم" فيطبقها على جماعات محدودة¹. ويجمع بينهما ("دوركايم" و "مانهايم") أن لكل جماعة أو مجتمع ثقافته الخاصة التي ينقلها أفرادها وتكون مؤشرا على انتمائهم الاجتماعي التي قد يسميها بعض المؤلفين « نماذج ثقافية».

هذه النماذج الثقافية المتميزة التي تعتبر مراجع تصنيفية للهويات ومؤشرات دالة على الانتماءات، كانت محط اهتمام علماء الاجتماع كـ "دوركايم" الذي كان يرى « أن الجماعة تفكر وتسلك وتشعر بشكل متعال عن أفرادها وربما حتى مختلف تماما (إذا كانوا منفردين). فالتجمع يؤدي إلى إنتاج كائن جديد، إنه "الثقافة" وإن لم يسمها "دوركايم"، بل فضل استخدام مصطلح "الوعي الجمعي"»، وهو يرى أن لكل جماعة ثقافة تميزها أي نموذج ثقافي تختص به، وقد أيدته في ذلك علماء كثر... «والحقيقة أنه لولا ميل الثقافة إلى تكوين النماذج الثقافية لكان الانتظام في السلوك الاجتماعي أمرا مستحيلا»².

وقد يكون النموذج الثقافي شاملا لكل أفراد المجتمع أي مشتركا وعموميا، وقد يكون خاصا بفئة معينة محدودة من المجتمع (كالفئة السوسيو مهنية مثلا) فيسمى ثقافة فرعية... ولكن لا يكون ثمة تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة العامة إلا إذا أصيب المجتمع باختلالات بنيوية أي أنوميا على حد تعبير دوركايم³.

إن الثقافة وإن كانت في شكل نماذج، أي نمطة، فإنها لا تسلم من التغيير شأنها شأن كل نسق سوسيولوجي وإن بدا عليه الثبات في آحاد زمنية ممتدة... قد يكون التغيير بطيئا في حال المجتمعات البدائية، وعادة ما يكون متسارعا في المجتمعات الحديثة والصناعية بسبب قوة التفاعل الاجتماعي وتكاثر الاحتكاك الثقافي⁴.

¹ المرجع السابق، ص 57.

² عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2006، ص-ص: 90-92.

³ المرجع السابق، ص 93.

⁴ المرجع السابق، ص 117.

نشير هنا إلى خاصية أخرى ونؤكد أهميتها وهي أن النماذج الثقافية تمتلك سلطة اجتماعية تستمد شرعيتها من انتماء الأفراد إلى القيم (المنظومة القيمية للجماعة)، لذلك فالارتباط وثيق بين القيم والنماذج الثقافية¹. والقيم هي المثل التي تتخذها جماعة من الجماعات وتنسب إليها، فالقيم تخص مجتمعا بعينه في فترة زمنية تاريخية محددة، وذلك أن القيم متغيرة هي أيضا... لكن انتماء الأفراد إلى القيم يولد حالة شديدة من الانفعال والعاطفة والتمسك الذي أحيانا يكون أقوى من التمسك بالحياة في حد ذاتها.. ولذلك نشهد استدامة للقيم في حياة الجماعات والمجتمعات تكاد تصل حد الخلود، أي أنها ثابتة نسبيا عبر الزمن . وهذا الأمر ينسحب على النماذج الثقافية في إطار العلاقة الوطيدة بالقيم، فالقيم تعتبر الأساس الضمني لأي نموذج ثقافي². ويمكننا أن نعرف القيم من خلال خصائصها التالية³:

- القيم هي المحك الذي نحكم بمقتضاه ، ونحدد على أساسه، ما هو مرغوب فيه أو مفضل في موقف توجد فيه عدة بدائل.
- تتحدد من خلالها أهداف معينة أو غايات ووسائل.
- يمكن من خلالها الحكم سلبا أو إيجابا على مظاهر معينة من الخبرة في ضوء عملية التقييم التي يقوم بها الفرد.
- التعبير عن هذه المظاهر في ظل بدائل متعددة أمام الفرد، وذلك حتى يمكن الكشف عن خاصية الانتقائية التي تتميز بها القيم.
- تأخذ هذه البدائل أحد أشكال التعبير الوجوبي مثل «يجب أن...» أو «ينبغي أن...» حيث يكشف ذلك عن خاصية الوجوب أو الإلزام التي تتسم بها القيم.
- يختلف وزن القيمة من فرد لآخر، بقدر احتكام هؤلاء الأفراد إلى هذه القيمة في المواقف المختلفة.

¹ Guy Rocher, opcit, p-p :101-127.

² عماد عبد الغني، مرجع سابق، ص140.

³ المرجع السابق، ص143.

■ تمثل القيم ذات الأهمية بالنسبة إلى الفرد وزنا نسبيا أكبر في نسق القيم، وتمثل القيمة الأقل أهمية وزنا نسبيا أقل في هذا النسق.

يتضمن مفهوم الثقافة عناصر أخرى لا تقل أهمية عن القيم وتدخل في بنائه كنسق اجتماعي قائم على عناصر وأسس، من أهمها العادات والأعراف و التقاليد والشعائر والطقوس. حيث ننبه على أن مفهوم العادة الاجتماعية يتخطى مسألة التكرار لعملية معينة، أو النشاط اللاشعوري واللاواعي لعملية ما، والناجم عن تكرار فعل حتى ولو كان فعلا اجتماعيا، فمفهوم العادة أضيق من المفهوم الاجتماعي لهذه الكلمة¹، وهذا يوافق رؤية "بيار بورديو" لمفهوم العادة الذي درج في أدبيات السوسيولوجيا تحت عنوان «الهابيتوس» يعني النزوع الشخصي الاجتماعي²، أي بعض «الخصال المترسخة في داخل عقول البشر و أجسادهم . وعرف "بورديو" هذه الخصال «بالترتيبات المتقلبة والمعمرة التي من خلالها يدرك الناس ويفكرون ويقدررون وينفذون ويحكمون العالم . ويعني بالترتيبات أنها مجموعة متنوعة من التوجهات المستمرة والمهارات وأشكال من المعرفة الفنية التي يلتقطها الناس ببساطة من معايشة أناس من ثقافات وثقافات فرعية معينة، ويمكن أن تتراوح هذه من أشكال السلوك الجسدي، والحديث والإيماءة والملبس والأخلاق الاجتماعية، من خلال مجالات المهارات المحركة والعملية إلى أنواع معينة من المعرفة المتبادلة والذاكرة المتراكمة . أما عن مصدر هذه "الترتيبات" فإن "بورديو" يؤكد أنها تأتي عن طريق ما أسماه «الاستيعاب الخارجي» أي من البيئة الخارجية ويقصد به المجتمع والجماعة، ولهذا نجد تجانسا وتقاربا بين التنظيم الاجتماعي وديناميكيات العالم الخارجي والترتيبات المجسمة الداخلية للأفراد. وإذا تم "الاستيعاب الخارجي" بصفة تامة وكاملة فإن الأفراد سينجحون في المشاركة في مجالات معينة من الممارسة الاجتماعية، إلى حد تصبح فيه هذه الترتيبات (المعرفة الفنية) في معظمها طبيعة ثانية وموارد كامنة

¹ عاطف عطية، المجتمع الدين والتقاليد، جروس برس، لبنان، 1993، ص48

² عماد عبد الغني، مرجع سابق، ص 152.

أو كما يسميها "بورديو" «المخططات التوليدية» التي تستدعي عند الحاجة إليها ضمن المواقف الاجتماعية»¹.

الحديث عن القيم و الهابيتوس والرأسمال الثقافي يقودنا إلى النظر في مصادر هذه العناصر الأساسية في بناء النموذج الثقافي، فمهما اختلفت التسمية من تعلم ثقافي "سانسوليو" إلى تنشئة اجتماعية "كلود دوبار" إلى استيعاب خارجي "بورديو" فإن العملية واحدة وتقوم على الاحتكاك والتعامل مع المجتمع الذي يوجه الأفراد أي (يعبّوهم/يعلمهم/ينشئهم) من خلال هياكله الاجتماعية ومؤسساته وجماعات الانتماء والجماعات الأخرى وكذلك التنظيم الاجتماعي وديناميكيات العالم الخارجي والتنظيمات بأشكالها المختلفة وجماعاتها الفرعية ... «فالتنشئة الاجتماعية هي عملية تعلم ليكون المرء عضواً في مجتمع ما، ويصبح من خلالها كائناً اجتماعياً، وهي تجربة دائمة، وتكتمل من خلال التفاعل مع الآخرين والمشاركة في روتين الحياة الثقافية اليومية، والتنشئة الاجتماعية هي مفهوم يقر بأن الهويات الاجتماعية والأدوار والسير الذاتية الشخصية تتكون من خلال عملية متواصلة من الانتقال الثقافي»².

إذن وكما صرح "جون سكوت" فإن التنشئة الاجتماعية هي عملية تعلم مقرراتها هي العلاقات الاجتماعية والتفاعل اليومي مع بقية المجتمع ، وهي أيضا عملية نقل بين الأجيال والجماعات والأفراد لمخزون ثقافي أي نقل لنماذج ثقافية عبر التعلم الثقافي المستمر. حيث تتجلى هذه النماذج الثقافية بأبسط مظاهرها في أساليب السلوك المتنوعة وصولاً إلى الأنشطة الجماعية وسلوكياتها، ويمكن القول أن لكل مجتمع أو طبقة أو جماعة أنماطاً ثقافية تتشكل في أنساق متكاملة³ وتميزها عن غيرها، ولا يكون الفرد منتبهاً اجتماعياً إلى جماعة إلا إذا تعلم نموذجها الثقافي وأظهره في علاقاته وسلوكاته أي في طريقته تفكيره.

¹ جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، لبنان، 2009، ص42.

² المرجع السابق، ص132.

³ عماد عبد الغني، مرجع سابق، ص93.

التنشئة الاجتماعية صنفان : أساسية وثانوية¹ ، أما الأساسية فهي التي يتعرض لها الفرد في صباه وعادة ما تكون من خلال الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق... أما التنشئة الاجتماعية الثانوية فهي تخص التعلم الثقافي الذي يتعرض له الفرد في عالم الشغل والنوادي و إنما نحصل على الهويات الثانوية من خلال التنشئة الثانوية وقد نفقدها لنحصل على أخرى جديدة مرافقة للتحويلات التي قد تحدث في المسارات المهنية (مثلا)، فأن تكون طبيبا على سبيل المثال يجعل منك تكتسب ثقافة الطبيب-الإنسان الذي يؤدي دورا معيناً ويحتل مكانة معينة وله أسلوبه الخاص في التفاعلات الاجتماعية وبناءا خاصا لعلاقاته الاجتماعية، يحكمه في ذلك كله ويوجهه النموذج الثقافي للأطباء. وقد كان العالم "إ. غوفمان" من أبرز المتكلمين في هذا السياق، حيث كان يرى أن الهويات الاجتماعية تنتج العمليات الاجتماعية والتفاعلات المرتبطة بالزمان والمكان « وتبنى تشبيهات مسرحية "للخشبة الخلفية" ، و"الخشبة الأمامية" من أجل فهم المرئي، وما هو "خلف المشاهد" المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية ، مثل تكوين الهويات الاجتماعية وإدارتها»².

وإذا كان "غوفمان" وأستاذه "ميد" يقولان بأن الأفراد عوامل نشطة في التنشئة الاجتماعية وبناء الهوية ، فإن علماء آخرين يرون بأن الأفراد مسيرون لا مخيرون، « فالأدوار الاجتماعية يتم تعلمها وليس التفاوض عليها لصالح المجتمع حتى يتم توظيفها»³ ونحن نمتثل لضرورات وتعليمات معينة، كالآداب العامة والخاصة في السلوك وكل أنماط تعاملاتنا مع القيم والمعاني والرموز والمواقف والماديات والكل مُنمط وفق ما تمليه النماذج الثقافية ولا خيار فيه، بل أكثر من ذلك فالتنشئة تقوم بدور المنظم وتقي من الكثير من المضايقات والمتابعات للمخالفين⁴.

¹ جون سكوت، مرجع سابق، ص134.

² المرجع السابق، ص-ص: 135-136

³ المرجع السابق، ص136.

⁴ جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، لبنان، 2011، ص157.

الفرق الجوهرى بين أنصار المدرسة الدوركايمية ومن قاربهم وبين أنصار التفاعلية الرمزية ومن قال بقولهم هو أن الأولون يرون أن التنشئة الاجتماعية عملية مكتملة ومستمرة دائما لكن قد تتجح وقد لا تتجح (الأنوميا)، أما الأواخر فيرون كما يرى "ميد" وهو أن التنشئة الاجتماعية قد لا تكتمل بالضرورة، ويرون أن الانحراف ليس سببه فشل التنشئة الاجتماعية كمؤسسات ولكنه فشل المضامين أي فشل النموذج الثقافي للمجتمع أو للجماعة في إقناع الأفراد جزئيا أو كليا¹، و"المنحرف" في نظرهم ("ميد" وأنصاره) مُفكر حُرٌّ ومُراجع منطقي يمكنه مراجعة ثقافته أو جزء منها على الأقل².

أما "بيتر ل. برجر" و "طوماس لوكمان" فيميزان بين التنشئة الاجتماعية الأولية التي يتلقاها الطفل في سن مبكرة والتنشئة الاجتماعية الثانوية اللاحقة لها زمنيا، ويريان أن الأولى لا تكون أبدا تامة النجاح ولا مستوفاة، ويمكن أن تكتمل من خلال التنشئة الاجتماعية الثانوية في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى يمكن للتنشئة الاجتماعية الثانوية أن تحدث قطيعة مع التنشئة الاجتماعية الأولية. من أهم وجوه التنشئة الثانوية و التي اهتم بها الباحثان نجد التنشئة الاجتماعية المهنية حيث يريان أنه يمكنها أن تحدث « قطيعة مع نموذج الاندماج المعياري» لتحدث «نزعا للتنشئة الاجتماعية» أي «إعادة للتنشئة الاجتماعية»³.

من المهتمين أيضا بالتنشئة الاجتماعية المهنية نجد العالمين الفرنسيين "سانسوليو" و "دوبار" الذين يريان أن العمل صار من أهم مصادر بناء الهوية الاجتماعية وأن التنشئة الاجتماعية المهنية باتت رئيسية وإن كانت ثانوية من حيث الترتيب الزمني. وتحدثا جميعا عن نقل النموذج الثقافي للفئة المهنية إلى الأفراد المنتمين إليها، لكنهما توقعا إمكانية حدوث أزمات هوياتية قد تنتج تحولات ثقافية تظهر في شكل استراتيجيات جديدة ودفاعية من لدن الأفراد تجاه هذه التغيرات التي هي في أصلها

¹ أندرو إدغار وبيتر سيد جويك، موسوعة النظرية الثقافية، ترجمة هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، مصر، 2009، ص-ص: 178-181.

² دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير سعيداني، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2007، ص 85.

³ المرجع السابق، ص-ص: 85-86.

اجتماعية . يؤكد "سانسوليو" أن النموذج الثقافي الجديد للفئة المهنية الذي صنعه الأزمة هو أيضا صنع أزمة جعلت من الصورة الثقافية «ضبابية» لدى الأفراد المتأزمين هوياتيا، حيث اهتز الشعور بالانتماء الاجتماعي لديهم وذلك بفقد معالمه الثقافية¹.

حاول "سانسوليو" أن يؤكد هذه القضايا من خلال دراساته التي أجراها على منظمات العمل مستهدفا الفئات المهنية بالخصوص. وقد أفضى عمله إلى تأكيد ما توصل إليه سابقوه في الثقافة لكنه كان أكثر دقة في مصطلحاته فوظف مثلا مصطلح "التعلم الثقافي" ، معربا أن المقولة الحديثة كتنظيم اجتماعي ينبغي أن ينظر إليها كمجال للتعلم الثقافي والتنشئة الاجتماعية، حالها لا يختلف عن المدرسة والأسرة والحي²...«فالتنظيم بالنسبة لحياة الأفراد الذين ينتمون إليه ليس فقط ورشة للعمل، بل هو كذلك عبارة عن وسط تتم فيه عملية بناء التصور أو التمثل حول الذات وحول الآخرين وحول العالم»³... كما يؤكد "سانسوليو" على أن أوضاع العمل متغيرة وليست قارة وهي بذلك تمارس تأثيرا على العقلية الجماعية... ففي حال الاستقرار النسبي (الثبات النسبي) الذي قد تعرفه بعض المنظمات في فترة زمنية معينة يمكنها أن تمد الأفراد في مختلف الجماعات (الفئات) بنماذج ثقافية (عقلية جماعية) نمطية هي أقرب للثبات. ولكن التغيرات الاجتماعية التي قد تطرأ في أي محطة زمنية تسبب نقلات نوعية تغير من صورة وطبيعة العلاقات الاجتماعية فيتحول المشهد الاجتماعي العام في التنظيمات من صورة إلى أخرى حادثة ... وهذا ما بينه "سانسوليو" في معرض حديثه عن انتقال المنظمات الفرنسية من المرحلة الصناعية إلى مرحلة النمو الطبيعي إلى مرحلة الأزمة والتحديث فمرحلة العولمة وتقليص فترة العمل إلى مرحلة تدبير الشغل. وكلها مراحل تعكس ثقافات متحولة وهويات تخضع

¹ انظر المقاربة النظرية للاستزادة وكذا المبحث الأول من الفصل الأول النظري.

² R. Sainsaulieu, sociologie de l'entreprise, presse de sciences Po et dallos, Paris, 1997, p194.

³ لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، فاس، 2009، صص: 130-131.

لمحددات (متغيرة هي أيضا) تتمثل في معايير الانتماء والصراع والانجاز والمسار المهني¹.

أمام هذه التغيرات الاجتماعية التي تتبعها تغيرات ثقافية و هوياتية، يستقرئ "سانسوليو" موقفين للأفراد ، فإما أن يكون نسق التمثلات الثقافية المكتسبة سابقا مازال كافيا لمواجهة الأخطار والصراعات، وهذا يعني أن الوضع الجديد ليس بعيدا عن الوضع الموروث عن الفترة السابقة . وإما أن الصورتين الحديثة والقديمة ليستا متطابقتين وربما إلى حد التناقض أحيانا، في هذه الحالة يضطر الأفراد إلى تبني استراتيجيات جديدة في اللعب أي تمثل قيم ومعايير جديدة تتناسب مع الوضع الحادث وتتغير بذلك الثقافات أو تعدل في أحسن الأحوال²... وهذا في حد ذاته يعتبر تعلما ثقافيا وتعبير آخر هو محاكاة لنموذج ثقافي معدل أو جديد تماما.

جمعا بين أول الكلام عن الثقافة وآخره، فإننا نؤكد على أن الثقافة لا تخلو منها جماعة ولا يسلم منها فرد مادام كائنا حيا مفكرا ومخالطا أي كائنا اجتماعيا يتواصل مع الآخرين ويتعامل مع مؤسسات المجتمع وجماعاته المختلفة فينتهي إلى بعضها ويتبرأ من أخرى وينعزل عن ثالثة ويخاصم رابعة، ومما لا بد للإنسان في عصرنا من التعامل معه «التنظيمات» التي يرى "فريدبرغ" أنها هي بحد ذاتها ثقافة ،إضافة لكونها منتجة للثقافة³ . ويؤكد "نوربرت" كذلك أنه في داخل التنظيم تؤدي الجماعة السوسيومهنية نفس الغرض، إذ تنتج تمثلات خاصة بتجربتها الاجتماعية و تقوم هذه التمثلات أساسا على معايير وقيم خاصة بهذه الجماعة فتميزها عن غيرها من الجماعات السوسيومهنية، والمركب الكلي للتمثلات والمعايير والقيم ينتج ثقافة تعتبر من الخصوصيات الهوياتية لهذه الجماعة⁴ .

¹ R. Sainsaulieu, La construction des identités au travail, sciences humaines N° 20, 1998, p42.

² R. Sainsaulieu ;Apprentissage culturel dans le travail, ce que va devenir le travail ?,societe française de psychologie, psychologie de travail, entreprise moderne d'édition, Paris, 1978, p140.

³ Friedberg Erhard, la culture nationale n'est pas tous le social, in Revue française de sociologie, janvier-mars, 2005, N°46-1, p179.

⁴ فوزي بوخرىص ، مرجع سابق، ص 191.

في نفس الاتجاه يرى "سانسوليو" أن كل فئة سوسيو مهنية تميزها ثقافة محددة المعالم تكون عنوانا أو مؤشرا على الانتماء الاجتماعي لأفرادها. حيث يؤكد (مثلا) أن كل المتخصصين والخبراء والأطر وأصحاب الكفاءات والمستويات التعليمية العالية تميزهم ثقافة التفاوض عن غيرهم من الفئات المهنية الأخرى في التنظيم، وهم مصبوغون بصبغة ثقافية خاصة تتجلى في هذا النموذج الثقافي الخاص بهم والذي يدل على انتمائهم الاجتماعي التنظيمي الخاص بهم ... وهكذا الحال بالنسبة للفئات السوسيو مهنية الأخرى¹. وقد سبق أن بينّا في معرض بسط المقاربة النظرية معالم النماذج الثقافية للفئات المهنية الأربعة (المفاوضون و المنصهرون و المنتسبون و المنسحبون) كما يراها "سانسوليو".

¹ لحبيب معمري، مرجع سابق، ص-ص: 130-132.

الانتماء حاجة ملحة وقوة دافعة ، وسعي الأفراد لإشباعها يقوي المنظمة - التي تعتبر جماعة منظمة - ويدعم بقاءها ولا يمكن تحقيق الانتماء في التنظيم إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، وتتفق معاييرها مع معاييرها، وكذلك قيمه وأهدافه ، فيتحقق القبول من الطرفين ويتولد لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة. ويتضمن ذلك أنواعاً معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي من خلال إدراكه للمعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها، وقيمها. ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى تقوية انتماء الفرد للجماعة، وتكيفه معها. والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها. ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه كنتيجة للقيام بدوره في المجتمع¹. ونشير في الأخير إلى أن الانتماء يتكون في جزء كبير منه من اعتقاد الفرد بأن له مكانته في عالم الواقع .

1- يوسف بن ميخائيل أسعد، الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992، ص ص 246 - 247.

الفصل الثالث

الديمقراطية في التنظيم

يرى "آموس هولي" أن أي فعل اجتماعي هو في جوهره ممارسة للقوة، وأن كل علاقة اجتماعية هي في جوهرها معادلة للقوة. من هذا المنطلق وقريبا منه شهد التراث السوسيولوجي إقبالا من علماء الاجتماع على البحث في موضوع القوة، من أيام "ماكس فيبر" وبحثه في أنماط القوة وعلاقتها بالشرعية والعقلانية، كذلك نجد "تشارلز رايت ميلز" في دراسته التي حملت عنوان « صفوة القوة » وشملت مجتمع الدولة الأمريكية ككل وتوصل إلى وجود جماعة محدودة هي التي تملك القوة والقرار وتتحكم في كل المجتمع وذلك من خلال التحكم في مجالات معينة... أما دراسة "روبرت لند" و "هيلين لند" فقد تركزت على مدينة صغيرة في أمريكا هي « ميدلتون » وحاولا إجراء مقارنة في موازنة القوة بين أسر العمال وأسر رجال الأعمال من حيث القدرة على التحكم في الشؤون الخاصة للناس وفي الشؤون العامة للمدينة أي مدى التأثير في مظاهر الحياة الجماعية في المدينة. كما كانت القوة موضوعا مشتركا بين علماء الاجتماع السياسي من حيث كيفية ممارستها بالفعل على كافة مستويات الحياة الاجتماعية سواء على مستوى الجماعات الصغيرة أو الكبيرة، الرسمية وغير الرسمية¹. « ويشير مفهوم القوة إلى عدة معان مختلفة، فقد يشير إلى قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى ولو لم يوافقوا على ذلك. وقد يشير إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن القوة قد تعرف على أنها القدرة التي تمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة. ... بوجه عام، القوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وتختلف عن مفهوم السلطة في كون السلطة تشير إلى القوة المشروعة في المجتمع»².

¹ نبيل السمالوطي، بناء القوة والتنمية السياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978، ص33.

² طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007، ص78.

اهتم كثير من علماء الاجتماع بالقوة المشروعة داخل التنظيم وكان الرائد في ذلك "ماكس فيبر" حين صنف السلطة إلى ثلاثة أصناف حسب مصدر شرعيتها¹:

1. السلطة القانونية الرشيدة: وهي نمط من السلطة يستمد مشروعيتها من معايير عقلانية غير شخصية يصطلح على أنها قانون تعاقدية.

2. السلطة التقليدية: وهي نمط من السلطة قائم على أساس قيم تقليدية موروثة في ثقافة المجتمعات.

3. السلطة الكارزمية: وهي نمط من السلطة يستمد مشروعيتها من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات، وتصبح باعنا لتقديره واحترامه ونفاذه في الجماعة.

أما القوة في مفهومها الواسع فإن "بيتر بلاو" يرى من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، أن التبادل الاقتصادي يمثل أحد أبرز أنواع التبادل الاجتماعي بينما تظل القيم والمعايير شيئاً ثانوياً باعتبارها ميكانيزم قائم على مبدأ التبادل. والقوة الاجتماعية عند "بلاو" هي ضبط للآخرين عن طريق الجزاءات السلبية التي يمكن أن نطلق عليها كذلك (النتائج العقابية) لعدم الامتثال للنظم المنبثقة عن صاحب القوة²، ويرى "بلاو" أن الشخص (ب) يوصف بأنه صاحب قوة على الشخص (أ) إذا كان:

← الشخص (أ) يحتاج إلى مورد معين عند (ب) وليس عند أي فرد آخر.

← الشخص (أ) لا يملك موارد يرغبها الشخص (ب) في إطار التبادل.

← الشخص (أ) لا يستطيع إرغام الشخص (ب) على التخلي عن الموارد التي يرغبها (أ)

وفي هذه الحالة يمكن أن نقول أن المورد هو بالفعل مصدر قوة (ب)³.

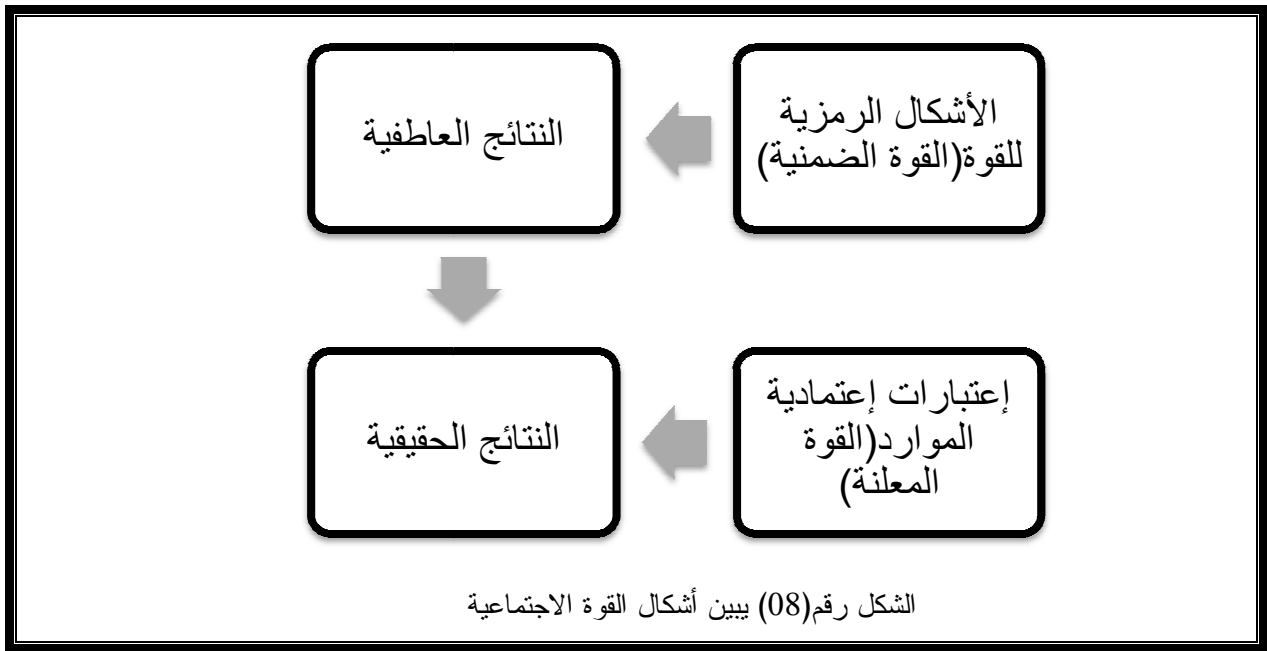
إذا كان "بلاو" قد تحدث عن التفاعل المادي المفضي إلى اكتساب وإظهار قوة اجتماعية، فإن علماء آخرين قد تحدثوا عن القوة الاجتماعية الناجمة عن التفاعل الرمزي، فهي ذات

¹ المرجع السابق، ص-ص: 79-80

² نيقولا تيماشيف ، نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعرفة، الإسكندرية، 1980، ص383.

³ مؤيد السالم، القوة التنظيمية، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص36.

طبيعة رمزية. حيث إن اللغة والأساطير والطقوس والمراسيم تظهر بأن التفاعل الاجتماعي في شكل معان ودلالات تؤثر في الآخرين وتحملهم على الاعتراف بقوة الشخص المرسل للرمز والخضوع له وذلك من خلال التأثير في عواطف ومشاعر واتجاهات ومدرجات الأعضاء في المجموعة لأجل إضفاء الشرعية على النتائج المتحققة عن طريق العلاقات الاعتمادية الداخلية. ويميز "تارينا نونات" بين النواتج الحقيقية والعاطفية للقوة، كما يبينه الشكل التالي¹:



القوة الاجتماعية في كل أحوالها السابقة، سواء كانت معلنة أو خفية فإنها لا تخرج عن كونها عملية تأثير في أصلها، والتأثير يكون بواسطة أساليب مباشرة وأخرى غير مباشرة، ففي التنظيم (كوسط اجتماعي) يمكن أن نذكر من الأساليب المباشرة وسائل القوة المستندة على الإلزام أو الخبرة أو الانسجام مع شخصية الرئيس (القائد). ومن أمثلة الأساليب غير المباشرة نذكر أهمية السيطرة على البيئة التنظيمية وطريقة تسيير نظم الحوافز و.... وهناك تصنيف آخر لأساليب التأثير يوردها "كاست و روزنويج" يوضحها الشكل التالي²:

¹ المرجع السابق، ص-ص: 38، 39.

² المرجع السابق، ص 39.

أساليب التأثير في العاملين			
المضاهاة	الاقتراح	الإقناع والترغيب	القسر
الكفاح من أجل التساوي، التقليد الجاد من أجل التعادل والتماثل	وضع الفكرة محل نقاش قبل إبداء الأوامر (التواصل)	السيطرة على الأشخاص بالنصح والحث والتبرير (التواصل)	وضع الضوابط و الأكراهات والضغط المادية

Source : Kast et Rosenzweig, 1985, 361

الجدول رقم (04) يبين أساليب التأثير

مسايرة للتطورات الحاصلة على المستوى الفكري والاجتماعي في العصر الحديث خاصة في المنظمات، فإن التحول في التفاعل الاجتماعي داخل التنظيمات هو تحول نحو التعامل وفق أساليب التأثير المرنة والأكثر إنسانية أي التحول نحو الديمقراطية التنظيمية. ومسايرة لهذا التحول نجد أنه على أساس مصادر و استخدامات «القوة» جاءت انتقادات "جولدنر" و "ميرتون" و "سيلزنك" للتنظيمات التقليدية القائمة على أساس الاستحواذ والاحتكار والأبوية¹، كما لا ننسى في هذا الاتجاه أعمال "شتربرنارد" الذي نادى بمنطق قبول القوة في التنظيم²، وأعمال "هربرت سايمن" ومنطق العقلانية المحدودة التي ولدت لدى "سايمن" نظرية "التوازن التنظيمي" الحاضرة على وجوب إقناع العاملين بالاستمرار في مشاركتهم وبالتالي ضمان البقاء التنظيمي³.

يتبين لنا مما سبق أن المنظمات الحديثة أصبحت تتزع إلى نماذج جديدة تتسم بقواعد جديدة في لعب الأدوار من خلال دفع العاملين إلى المشاركة الطوعية على أساس الرغبة في الفعل وقبول للسلطة و ذلك بعد تمليكهم جزءا من القوة ... « لذلك نجد "سايمون" يؤكد على أهمية تطبيق العقلانية على السلوك التنظيمي، حيث يشير إلى أن العقلانية الذاتية التي تهتم بتحقيق النتائج يمكن أن تساعدنا عندما نفشل في تطبيق العقلانية الموضوعية التي تستند إلى قيم المدير أو المنظمة وهي العقلانية التي أخذ بها رواد التنظيم التقليديون (دنكان، 1991). ويستمد المدير «قوته» من الدور الذي يمارسه في

¹ طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص: 145-170

² مؤيد السالم، المرجع السابق، ص 129

³ هيربرت سايمن وجيمس مارش، المنظمات، ترجمة: عبد الرحمن الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001، ص 171.

التنظيم والرامي إلى تأسيس علاقة إيجابية بين رضا العاملين وإنتاجيتهم من خلال اتخاذ قرارات تغري العاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف التنظيم»¹. أي طوعية وقبولا واتفقا، ومعنى هذا أيضا أن القرارات الصادرة من السلطة الشرعية تراعي استعداد الفرد لقبول سلطة رؤسائه. فمنطقة القبول (قبول القرارات) تحددها الجزاءات والإغراءات التي تقبلها العامل ابتداءً²... وعليه فإن "سايمون" و"برنارد" يؤكدان على وجوب الاعتراف « بقوة العاملين» بل وتمكينهم من ناصيتها. و وافقهم الكثير من العلماء والكتاب حتى صارت حقيقة توصف بها المنظمات الحديثة كما يبينه "نيوستورم وديفيس" في البيان التالي³:

النظرة التقليدية ترى القوة	النظرة الحديثة ترى القوة
كمية ثابتة	كمية متغيرة
تتجم عن هيكل سلطة	تتجم عن تفاعل الأفراد من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية
يمتلكها المديرون فقط	تمارس من خلال الأنشطة والآراء المشتركة داخل الجماعة
تتجه دائما نحو الأسفل	تتجه في كل الاتجاهات

Source : Newstormet Davis, 2002,191

الجدول رقم (05) يوضح تطور مناظير القوة في المنظمات الحديثة.

حذرت "كانتر" من مغبة الاستحواذ على القوة من قبل المديرين، وأشارت إلى الأشخاص مسلوبي القوة بأنهم عرضة للتهميش والإحساس بالانحطاط ومن ثم العزلة والوحدة والسلوك الهامشي⁴... على الأساس ذاته نجد "سانسوليو" يرتب النماذج الثقافية الممكنة في المنظمة إلى أربعة أنماط يبدأها بالنموذج التفاوضي ويختمها بالنموذج الانسحابي الهامشي⁵. ويمكننا أن نلمس شيئا من الاتفاق بين "كانتر" و "سانسوليو" في تصنيف

¹ مؤيد السالم، المرجع السابق، ص-ص: 130-192.

² مؤيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، إريد، عالم الكتب، 2002، ص103.

³ مؤيد السالم، القوة التنظيمية، مرجع سابق، ص 135

⁴ Kanter, Rasabeth Moss, Men and women of the corporation, Basic Books, Newyork, Ny, 1977, p70.

⁵ Sainsaulieu. R, l'identité au travail, Presse de la fondation nationale des sciences politique, Paris, 1977, p436.

الوظائف حسب ما تُمدُّ به الأفراد من قوة، فحسب "كانتر" فإن الوظائف تصنف إلى مجموعتين: الأولى تضم وظائف «عديمة القوة» أي لا تحقق لشاغلها قوة تنظيمية، ولا تقدم له فرصا للترقيع الوظيفي. أما المجموعة الثانية فتضم وظائف ملهمة للقوة وتقدم لشاغلها فرصا عديدة للترقي والحراك¹...» وهذا ما أشار إليه "ميشيل كروزيه" عندما تحدث عن الرشادة والاحتكار داخل التنظيمات فالذي يحصل على الرفعة في المكانة الوظيفية يتصف بقدر كبير من الاستقلال الذاتي ويكون ضمن بناءات القوة، ومن ثم يكون الفرد ممتلكا للقوة ويناقش مشكلاته الخاصة ويشارك في بناءات القوة. ومثل هؤلاء الأفراد في الوظائف الإدارية المهيمنة غير محكومين بقيود الرشادة المفروضة على المرؤوسين. ومن هنا تكون فرص الاختيار استراتيجية في أساليبها لإدارة أوضاع رسمية محدودة.²... لكن "كروزيه" يستدرك على القول السابق الذي يميل إلى الرسمية والرشادة في اكتساب القوة واستخدامها من قبل الأفراد، بقول آخر أكثر مرونة وانفتاحا، حيث يرى أن الأفراد يمكنهم أيضا أن يكتسبوا قوة تمنحهم الحق في التفاوض حول مصالحهم وقد يكون مصدر هذه القوة غير رسمي أي مستمدة من المجال الحر الذي يسكت عنه القانون، وهي منطقة اللعب التي يسميها "كروزيه" بـ «منطقة اللايقين» . ويحدد "كروزيه" أربعة مصادر لهذه القوة فالمصدر الأول يتمثل فيما يتوفر عليه بعض الأفراد من قدرات وخبرات مهنية من الصعب الاستغناء عنها، أو حتى الاستعاضة عنها بمتلها، ويتمثل المصدر الثاني للقوة في القدرة على استيعاب مختلف العلاقات التي يقيمها التنظيم مع بيئته التي يوجد فيها. أما المصدر الثالث فيتعلق بموضوع التواصل أي القدرة على تحصيل شبكة واسعة من التواصل داخل التنظيم. و أما المصدر الرابع للقوة داخل التنظيم فإنه يتمثل في المعرفة بقواعد التنظيم، والتمكن من استدعائها في المواقف المناسبة³. يجدر التذكير أن القوة عند "كروزيه" هي قدرة فرد ما على حمل الأفراد الآخرين على فعل ما يخدم مصالحه، ولا يتأتى إلا في خضم علاقة اجتماعية بين

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو، مصر، 1994، ص182.

² المرجع السابق، ص179.

³ جمال فزة، سوسيولوجيا التنظيمات، أسس واتجاهات، دار أبي قراق، المغرب، 2013، ص-ص: 168-169.

الطرفين، بل يذهب إلى حد المطابقة فيقول "كروزييه" إن القوة هي علاقة بين الفاعلين وليس مجرد ملكية لا تتفك عنهم¹.

إذا كان "كروزييه"² يعزو القوة إلى مصادر تتركز في دائرة اللايقين وهي متاحة لكل فرد واع بوضعيته ويملك آليات التحليل الاستراتيجي التي تؤهله لأن يصبح «لاعباً» أي فاعلاً استراتيجياً يمكنه أن يقيم علاقات اجتماعية يوصف فيها بأنه فاعل «ذو قوة»... فإن "ميشال فوكو" يرى « القوة نظاماً استطرادياً من المعرفة التي تشكل الممارسات المؤسسية في أماكن محدودة مثل العشوائيات والثكنات والمصانع والسجون والمدارس، فالقوة تروض وتقمع وتختزل الأفراد ليصبحوا مجرد جثث 'سهلة الانقياد'». كتابات "فوكو" تصيب كلها في معنى واتجاه واحد للقوة يترتب على أساسه ثنائية المهيمن/المهيمن عليه، حيث أن هذه الهيمنة هي ناتج ممارسات تكونت على إثرها خبرات في شكل معارف مصدرها الأول والوحيد هو صاحب القوة (المهيمن) ويتلقاها المهيمن عليه بالقبول والاعتراف ثم الانقياد كأساس لتعبير ما أو اتفاق مضمّر مع توصيات الفعل³. « بل يصف "فوكو" القوة بأنها المكون الأساسي للعلاقات الاجتماعية، ومن ثم فهي المكون الأساسي لهوية الفرد ولهوية الجماعة»⁴. يمضي "بيار بورديو" في نفس الاتجاه ليؤكد سلطة الرمزي واكتساب القوة بل والمحافظة عليها من خلال السلطة الرمزية التي تؤهل القوة لتخرج من نطاق الدراسة إلى مكانة مركزية في قلب الحياة الاجتماعية. حيث تسعى الطبقة المسيطرة لتحافظ على سيطرتها من خلال المحافظة على نسق من الثقافة يؤكد التمايز ويحافظ على التصنيف الهوياتي في المجتمع. وقد اقترح "بورديو" عناصر لهذه العملية التصنيفية الموجهة، وهذا من قبيل « العنف الرمزي » و « رأس المال الرمزي » تعمل كلها على الحفاظ على بناءات القوة⁵. لكن "بورديو" لا يرى في المسيطر عليهم

¹ Crosier.Michel et Erhard Friedberg,L'acteur et le système,édition de seuil,Paris,1977,p65.

² جون سكوت، خمسون عالماً اجتماعياً أساسياً، المنظرون المعاصرون، ترجمة: محمود حلمي، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009، ص-ص: 291-299.

³ جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009، ص 247.

⁴ اندرو إيدجار وبيتر سيدجويك، موسوعة النظرية الثقافية، ترجمة: هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، مصر، 2009، ص 391.

⁵ جون سكوت، خمسون عالماً اجتماعياً أساسياً، المنظرون المعاصرون، مرجع سابق، ص-ص 115-117.

جثثا هامة لا تملك حق الرد والدفاع عن مصالحها، بل هو صراع حول الهيمنة وتنازع حول القوة وتنافس حول التراتبية التصنيفية. « فكل الفاعلين يتبعون استراتيجيات لتحقيق مصالحهم داخل هذه مثل المجالات، ومن ثم لا تخلو الثقافة من محتوى سياسي، لكنها تعبر عنه أيضا»¹

عودا على بدء فإن القوة هي جوهر الأفعال والعلاقات الاجتماعية، وهي في جوهرها علاقات اجتماعية، فهي إذن علاقة اجتماعية جوهرية تتفرع عنها كل العلاقات الاجتماعية في البناء الاجتماعي العام، ولا يُعدم إنسان قوة مهما كان مهما، كما تطاله آثار القوة مهما كان مركزيا ومسيطرًا. القوة متغلغلة في حياة الأفراد وتظهر في أفعالهم وتصرفاتهم مهما تناهت حقارتها، على رأي "غوفمان" إذ يقول في خطبة علمية ألقاها أمام الجمعية السوسولوجية الأمريكية: «... حتى الجوانب الأكثر خصوصية في حياتنا تعتبر منظمة اجتماعيا»² فهي خاضعة لنظام القوة الاجتماعية المتخلل للبناء الاجتماعي العام كما هو منظما في الواقع الاجتماعي المتمثل في العمليات الطقوسية التي يقوم الناس من خلالها بأداء الهويات وإدارة التلاقي الاجتماعي³. وهذا ما رمى إليه "إرفينغ غوفمان" عندما شخص انحراف الهويات أو انبائها وإعادة انبائها هذه الهويات التي ينسبها الآخرون الأكثر قوة في إطار علاقة اجتماعية (مشهد اجتماعي) وهي قابلة دائما لتشكيل وصمة⁴... « بمعنى أن نوع الآخرين ودرجة أهميتهم عند الفرد وعلاقته بهم (سلبا أو إيجابا) تحدد سلوكه و تفكيره وعرضه لأدواره الاجتماعية»⁵.

¹ المرجع السابق، ص 117.

² المرجع السابق، ص 254.

³ المرجع السابق، ص 254.

⁴ كلود دوبار، مرجع سابق، ص 20.

⁵ معن خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الآفاق الجديدة، لبنان، 1991، ص 207.

أَلَفَ عالم الاجتماع المتخصص في قضايا الديمقراطية " آلان تورين " كتابا أراد أن يجيب به عن سؤال طرح عليه من طرف رئيس منظمة اليونسكو العام 1989 وهو : ما الديمقراطية؟ وقد جعل من هذا السؤال عنوانا لكتابه . وقد لاحظنا أن المتصفح للكتاب يستشف منه أن الكاتب لم يروي ضمأه المعرفي من مفهوم الديمقراطية رغم حجم الكتاب المعتبر وقيمة المؤلف العلمية المعروفة عالميا . فما عسى جهدنا المتواضع أن يقدم للبحث العلمي في هذا الباب ؟ فلا يسعنا و الحال هذه إلا أن نحاول عرض ما طالته أيدينا من إنتاج العلماء في هذا المفهوم الذي اختلفت في كنهه الآراء كل حسب توجهه و إيديولوجيته .

■ مفهوم الديمقراطية :

اشتق مصطلح الديمقراطية من أصل يوناني ، يدل المقطع الأول منها " ديمو " على معنى كلمة الشعب و " كراتوس " بمعنى الحكم ، وبهذا المعنى فإن الديمقراطية هي "النظام الذي لا تتمثل فيه سلطة الحكم في الملك أو الطبقة الارستقراطية ، بل في الشعب الذي يستطيع عبر ممثليه أن يحكم نفسه بنفسه " ¹ . وهي أيضا نظام اجتماعي يؤكد قيمة الفرد وكرامة الشخصية الإنسانية ، ويقوم على أساس مشاركة أعضاء الجماعة في إدارة شؤونها ، وقد تكون الحرية سياسية ، وهي أن يحكم الناس أنفسهم على أساس الحرية والمساواة من دون تمييز بين الأفراد بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو اللغة.²

كما قد تكون الديمقراطية في الإدارة (الديمقراطية التنظيمية) وهي دلالة على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

وهناك أيضا ما اصطلح عليه بالديمقراطية الصناعية وهي عبارة عن تنظيم الصناعة على أسس ديمقراطية باشتراك الإدارة والعمال في تخطيط ورقابة العمليات الصناعية ، وذلك

¹ أنطوني غيدنز (ترجمة فايز الصباغ) ، علم الاجتماع ، مركز الدراسات ، بيروت ، 2005 ، ص : 471.

² أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 ، ص : 101 .

عن طريق لجان الإنتاج ولجان فض المنازعات ولجان المقترحات ولجان المنشآت الخ وبذلك تمنع المنازعات بين أصحاب العمل والعمال وبالتالي يتحقق السلام الصناعي...¹

ويرى صاحب المعجم النقدي (ريمون بودون) أن الديمقراطية لا تخرج عن محاولة تحقيق المبادئ الثلاثة الشهيرة : حرية ، مساواة ، إخاء. حيث أن الحرية هي الاستقلال وعدم تدخل السلطة في دائرة المصالح الخاصة - إلا بدافع المنفعة العامة المعترف بها شرعا أي في حال تناقض المصلحتين. أما المساواة فتعني غياب الامتيازات والتقييم بمقدار ما يظهر أنها شرط مساعد لتحقيق الاستقلال الشخصي . أما الأخوة فتعني وجود جماعة متضامنة يسودها التقدير والاحترام المتبادل² . ويضيف إليها "العيسوي" المبادئ التالية : تكافؤ الفرص ، التعاون ، تقدير ذكاء الفرد وقدرته على الإسهام في حل مشكلات مجتمعه ، المشاركة الوجدانية ، تقسيم الأعمال والمسؤوليات ، تقديم المصلحة العامة ، توزيع السلطة وعدم الاستحواذ على عملية اتخاذ القرار³ .

ولقد تطور مفهوم الديمقراطية عند الغربيين عبر الزمن ، و إن كان تطورا نحو الضيق والتصغير ، إلا أن لكل حجه كما سنرى :

أ - الديمقراطية في النظام الأثيني: كانت مباشرة ، حيث مجلس المواطنين - والذي لا يتجاوز عدده ابدأ عشرين ألف شخص - هو الذي يقرر مباشرة وبأكثرية الأصوات في الشؤون العامة ، لكن المواطنة كانت تقتصر على الرجال الأحرار دون الأرقاء والموالي وتقوم الديمقراطية المباشرة على مجلس واحد يمكنه أن يقلل الحكومة متى شاء . لكن هذه المشاركة المباشرة في أثينا يستثنى منها العبيد والمزارعون ، وأصحاب الأملاك الزراعية في الأرياف.⁴

¹ (أحمد زكي بدوي ، مرجع سابق، ص: 102.

² ريمون بودون وف بوريكو ، مرجع سابق ، ص ص : 312.

³ عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 178.

⁴ ريمون بودون وف بوريكو ، مرجع سابق ، ص ص : 310.

ب - الديمقراطية الغربية الحديثة : تمثيلية (غير مباشرة) وتعددية، ويرى " بانجمان كونستا Benjamin Constant أنها أكثر واقعية لإقامة حكم بالإرادة العامة وقد انتقد " بانجمان " تحيز " روسو " إلى ديمقراطية أثينا ويصفها بالاستبدادية والافتراضية جدا. أما ديمقراطية الغرب (التمثيلية) فيقول عنها أنها عقلانية ، وعملية ، وهي قائمة على مجالس ولجان عديدة¹ . حيث أن كثيرا من المفكرين يعتبرونها بديلا واقعا في المجتمعات الحديثة نظرا لطبعها العملي من الناحية الإجرائية ، فأصبحت بذلك الديمقراطية الحديثة تنحصر في عمليات الاستفتاء العام ، وتتم ممارسة الديمقراطية التمثيلية في المجتمعات الحديثة في العادة عن طريق الاقتراع العام من أجل انتخاب ممثلي الجماهير في المجالس ، الهيئات التشريعية وغيرها ، وفي حال تعددت مشارب المرشحين الحزبية فإنها تسمى بالديمقراطية الليبرالية² .

ومن وجهة نظر ليبرالية (وهو التوجه السائد في التنظيمات عامة و منظمات الأعمال خاصة) فإن أحد ممثليها "نوربرتو بوبيو" يؤكد بأن الديمقراطية لا بد أن تجمع ثلاث أبعاد أساسية :

أولا : الديمقراطية هي مجموعة من الأنظمة التي تقرر من هو المخول باتخاذ القرارات الجماعية ووفق آية إجراءات .

ثانيا : كلما كان عدد الأشخاص المساهمين باتخاذ القرار اكبر (سواء كانت المساهمة مباشرة أو غير مباشرة فإنه سيوصف هذا النظام بأنه أكثر ديمقراطية .

ثالثا : الخيارات الواجب القيام بها ينبغي أن تكون واقعية³ .

أما عند " آلان تورين " فإن الديمقراطية هي الشكل الطبيعي للتنظيم السياسي ، والمظهر السياسي لحدثا يعتبر اقتصاد السوق شكلها الاقتصادي والعلمنة تعبيرها الثقافي

¹ المرجع سابق ، ص : 311 .

² أنتوني غننز ، مرجع سابق ، ص : 473 / 474 .

³ آلان تورين ، ما الديمقراطية ؟ مترجمة عبود كاسوحة ، منشورات وزارة الثقافة ، سورية ، 2000 ، ص : 14 .

و الديمقراطية هي اختيار حر، خلال فترات منتظمة، من قبل المحكومين (تعريف يحدد بوضوح الآلية المؤسساتية ، التي لا وجود للديمقراطية من دونها) ¹.

والديمقراطية هي أيضا النظام السياسي الذي يسمح للفاعلين الاجتماعيين أن يتكونوا و أن يتصرفوا بحرية . إن المبادئ التي تشكل الديمقراطية هي نفسها التي تقتضي وجود الفاعلين الاجتماعيين أنفسهم و لن يوجد فاعلون اجتماعيون إلا إذا توافق الوعي الداخلي بالحقوق الشخصية والجماعية مع الاعتراف بتعدد المصالح والأفكار وخصوصا تعدد الصراعات بين السادة والمسؤولين ، وأخيرا مسؤولية كل فرد تجاه التوجهات الثقافية المشتركة . وهو ما يمكن ترجمته على مستوى المؤسسات السياسية بواسطة مبادئ (أبعاد الديمقراطية) الثلاثة التي يضعها " تورين " ²:

أولا : الاعتراف بالحقوق الأساسية و أن على السلطة أن تحترمها .

ثانيا : التمثيل الاجتماعي للقادة أو الصفة التمثيلية للزعماء من خلال الاختيار الحر .

ثالثا : الوعي بالمواطنة وبالانتماء إلى مجموع قائم على الحق القانوني .

وبكل واقعية و روح نقدية للديمقراطية الغربية يؤكد "تورين" أن الديمقراطية الحقة لا يقتصر تعريفها على مجموعة الضمانات القانونية فقط أو على سيادة الأغلبية ، بل هي قبل كل شيء احترام التطلعات الفردية والجماعية ، التي توفق ما بين تأكيد الحرية الشخصية وحق التماهي مع جماعة اجتماعية أو قومية أو دينية خاصة ³.

¹ المرجع السابق ، ص46

²الان تورين، نقد الحداثة، ترجمة أنور مغيث ، المجلس القومي للترجمة ، مصر ، 1997، ص : 413

³الان تورين ، مالديمقراطية ، ص : 23.

❏ الديمقراطية في الفكر الأمريكي :

فرق " جيفرسون¹ " بين مصطلحين اثنين الارستقراطية والديمقراطية، وقال إن الأولى تخاف الناس وتحقرهم وتتمنى أن تنتقل كل أدوات الإنتاج والثروة والقوة الاقتصادية منهم إلى الطبقات العليا (البرجوازية) ، أما الديمقراطية فهي على العكس من ذلك فإنها تتطابق مع الناس وتتحد معهم وتحترمهم بل وتثق بهم وبقدراتهم و أمانهم باعتبارهم صمام الأمان لمدخرات المجتمع، وإذا لم يكن هذا الأمر بالمطلق فانه بالغالب.

← كان الحديث في أمريكا منذ العام 1840 عبر المنشير ومطبوعات العمال
عن الديمقراطية التي تكفل حرية العمل واستقلالية العامل .

الفلسفة العامة في أمريكا قامت على البراغماتية كنظرية وليدة من نظريتين وردتا من أوربا: " الديمقراطية والليبرالية " حيث أن البراغماتية مزجت بين الديمقراطية (التي تهتم بالحرية الفردية وحرية الفكر ضمن ما تقرره الأغلبية) إلى جانب الليبرالية (التي ترى أن التفاعل الاجتماعي لا يتم إلا عن طريق منح الفرد الحرية الكاملة بعيدا عن ضغوطات الأغلبية)².

الديمقراطية الامريكية كما يراها " ديوى " تقوم على مبدأ الحرية التي تتمظهر في حرية التفكير وحرية العمل وحرية اتخاذ القرارات، وتقوم فيها أعمال الأفراد على التعاون والعمل الجماعي ... فالديمقراطية من وجهة نظر " ديوى " تحرير للذكاء تلقاء الفعالية والاستقلالية وتحرير للعقل كمركز مفرد لكي يؤدي وظيفته ... وهي تحمل في طياتها احتراماً متزايداً للفرد ، وفرصة أعظم للحرية والاستقلال، و الأخذ بزمam المبادأة في تسخير دفة التفكير³. لقد قبل " ديوي"¹ الديمقراطية مخالفاً بذلك معظم الفلاسفة ،

¹ جيفرسون (توماس)، الرئيس الثالث للولايات المتحدة الأمريكية، سياسي وفيلسوف (1826، 1743م)

² زكريا اسماعيل ابو الضيعات، الديمقراطية وفلسفة التربية، دار الفكر، الأردن، 2009، ص ص : 22_ 23 .

³ علي خليل ابو العنين، فلسفة التربية في القرآن الكريم ،دار الفكر العربي ط 1، 1980م ، ص ص 273 - 275 .

ويرى أن الهدف منها مساعدة الفرد على النهوض والتطور تطورا تاما، وهذا التطور يتحقق إذا اشترك كل فرد في تقرير سياسة جماعته ومصيرها² . الديمقراطية بالمفهوم السياسي (الأمريكي) تعتمد على التعددية والتنوع وانتقال السلطة بمرونة وسهولة من شخص لآخر أو من حزب لآخر من أجل الديمومة والاستمرارية والتغيير في الأنماط والسلوكيات السياسية والاقتصادية وغيرها....ومن أجل الإحساس الدائم بالتغيير³ . ويؤكد ما سبق مقولة العالم الأمريكي "كارل رانسوم رجزر"⁴ (1902 - 1987) بقوله : إن الطبيعة الأساسية عند الكائن الإنساني عندما يعمل بحرية هي طبيعة بناء جديرة بالنقطة⁵ .

أما "تورين" فيصف الديمقراطية الأمريكية بأنها ديمقراطية تسوية حيث يهتم هذا النمط بالبعد الثاني من أبعاد الديمقراطية (حسب تصنيف " تورين " البعد الثاني هو " المواطنة ")، فهو يحترم الدستور و الأفكار الأخلاقية والدينية التي تؤمن تلاحم المجتمع وتمنح القوانين أساسا صلبا ، وهذا يجعل الأقليات على قدم المساواة مع الأغلبية مهما كانت انتماءاتها⁶ . وقد أكد " توكفيل " هذا الوصف لديمقراطية أمريكا في كتابه " الديمقراطية " إذ وصفها بأنها ديمقراطية تحارب الفوارق الاجتماعية وتزيل الإنسان المراتبي⁷ .

¹ جون ديوي : ولد " جون ديوي " (1859 / 1952 م) في مدينة بور لنجتون وحصل على تعليمه الجامعي فيها واشتغل في التدريس فترة ثم واصل دراسته وحصل على الدكتوراه وانظم لجامعة منتشجن ثم الجامعة كلومبيا بعد ان استمر في رئاسة قسم الفلسفة ، وتقاعد عام 1930م ، ويعتبر " جون ديوي " في رأي كثيرين من المفكرين قمة الفكر الفلسفي والاجتماعي والتربوي في القرن العشرين، ولقد انبعت دراسته للمجتمع من خلال خصائص العلمية التكنولوجية والديمقراطية السياسية والاجتماعيةأنظر : محمود السيد سلطان ، سيرة الفكر التربوي عبر التاريخ ، دار المعارف بالقاهرة ، ط1، 1999م، ص : 175 .

² زكريا اسماعيل ابو الضيعات ، مرجع سابق ، ص: 91.

³ المرجع السابق ، ص: 27..

⁴ عالم أمريكي اشتغل في ميدان العلاج النفسي وكان من المنادين بالمدرسة الواقعية في التربية .

⁵ عبد الله عبد الدايم، نحو فلسفة تربوية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية ، 1991، ص : 27 .

⁶ الان تورين ، مالديمقراطية ، مرجع سابق ، ص: 58

⁷ المرجع سابق ، ص: 51

■ متطلبات الديمقراطية :

■ **الثقافة التي يجب أن تسود المجتمع الديمقراطي :** الثقافة الديمقراطية تعرف كجهد للتوفيق بين الوحدة والتعددية وبين الحرية والاندماج لان الديمقراطية تهدف الى التوفيق بين حرية الافراد والجماعات ، وبين وحدة النشاط الاقتصادي والانظمة القانونية.¹

■ **نمط السلوك الذي يجب أن يسود بين الأفراد الديمقراطيون** يتكون من الأبعاد التالية:

- ← الرغبة في الحركة .
- ← الانتماء إلى ثقافة.
- ← الدعوة إلى العقل .

ويقابلها :

- ← مبدأ الفردية
- ← مبدأ الخصوصية
- ← مبدأ الشمولية

← وهذا هو الفرد الديمقراطي أو المأمور كما وصفه " تورين " ².

■ **نمط القيادة الملائم للنظام الديمقراطي :** القائد المتسلط يشدد على شكلية القواعد بينما القائد الديمقراطي فيسعى لان يكتشف وراء شكلية الحق ولغة السلطة خيارات وصراعات اجتماعية.³

■ **صورة المجتمع الديمقراطي :** يقول " تورين " إن الديمقراطية ليست مقصورة البتة على إجراءات أو حتى مؤسسات ، إنما هي القوة الاجتماعية والسياسية التي تجتهد لتحويل دولة القانون إلى وجهة تلائم مصالح المحكومين.¹

¹ المرجع سابق ، ص : 26

² المرجع سابق ، ص : 26

³ المرجع سابق ، ص : 38

▪ **توزيع السلطة ديمقراطيا :** إذا كانت ممارسة السلطة تجري من الأعلى إلى الأدنى فالديمقراطية غائبة، في حين أننا نقول ديمقراطيا على المجتمع الذي يوجه فيه الفاعلون الاجتماعيون ممثليهم السياسيين الذين يقومون بدورهم بمراقبة الدولة.²

❏ الآثار المترتبة عن الديمقراطية (عقلنة السلوك الإنساني) :

الديمقراطية كفلسفة حكم وعمل ، حين تطبيقها تطبيقا سليما ، فإنها تشمل كل جوانب شخصية الفرد العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والسياسية والاقتصادية فعن طريق توزيع الأعمال والمناشط يحصل الأفراد على فرصة للمشاركة والتدريب على المسؤولية والقيادة فتتضح شخصياتهم وتزيد قدراتهم في النواحي التالية :³

← التخطيط ووضع الأهداف

← حل المشكلات

← القدرة على التنبؤ بالمشكلات وتفادها

← تعلم المهارات اللازمة للقيادة

← التدريب على إدارة المؤتمرات والمنافسات وتنظيم الحوار

← تحمل مسؤولية التنفيذ والمتابعة

← القدرة على اتخاذ القرارات مع الشجاعة في هذا الأمر

← تبني الديمقراطية في الفرد العطاء والبذل والتعاون .

← تغرس الديمقراطية في الفرد خلق الإنصاف والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص

← تشعر الفرد بقيمته ودوره الفاعل في الجماعة من خلال التشارك مما ينتج روح المبادرة لديه.

← تغرس في الفرد معاني الانتماء للجماعة، مما يكسبه القدرة على الصمود ضد المخاطر

التي تهدد الجماعة

¹ المرجع سابق ، ص : 38

² المرجع سابق ، ص : 57

³ عبد الرحمن العيسوي ، مرجع سابق، ص ص : 194 / 196

← يتعلم الفرد من خلال ممارسة الديمقراطية النقد الموضوعي الذاتي والغيري ، مما يجعله يتقبل الرأي المعارض ، بل ويراجع نفسه وفق هذا النقد ، مما يفتح مجالا للتشارك

← الديمقراطية تبني التفاعل الايجابي البناء بين الرؤساء والمرؤوسين ومع بعضهم البعض،ذلك من خلال التشارك .

❏ نقد التجارب الديمقراطية عبر التاريخ :

كانت الديمقراطية دائما محل نقد في كل العصور و الشعوب و التجارب فهذا " بيرتراند راسل " ينتقد ديمقراطية أفلاطون وأثينا من خلال قوله : أفلاطون عدو للديمقراطية وليس نصيرا لها ...صحيح أن الديمقراطية في وقت أفلاطون كانت تعني حكم الشعب ، ولكن أي شعب يحكم نفسه بنفسه وأكثر من نصف المجتمع هم من العبيد الذين لا يحق لهم التصويت أو إبداء الرأي¹ . و " راسل " هنا يطرح مشكلة حقيقة التمثيل الانتخابي ويضع مصداقية الإجراءات التنظيمية على محك الديمقراطية الحقيقية كما يراها هو .

أما "ماكس فيبر" فينتقد ديمقراطية الأنظمة الغربية الحديثة من حيث كونها قائمة على البيروقراطية كنظام إدارة . نقدا يؤسسه على تداعيات هذه الأخيرة (البيروقراطية) والتي تهدم الديمقراطية من خلال تضيق مجال الحرية على الأفراد . حيث يذهب فيبر إلى أن الأسس التقليدية والعاطفية للأفعال تتدهور وتنتهار في المجتمعات الحديثة (الصناعية الرأسمالية) ليحل محلها الفعل العقلاني المحسوب ، إن حسابات التكلفة المادية والعائد المادي هي جوهر هذه العملية ، وبمرور الوقت يتسع نطاق مبدأ الحساب العقلاني لكي يغطي جوانب الحياة الاجتماعية المختلفة ، ومن خلال هذه العملية ، يتغلغل التخطيط والتحليل العلمي إلى كافة جوانب المجتمع . فالبيروقراطية عند " فيبر " هي التعبير التنظيمي عن العقلانية ، وقد تنبأ " فيبر " بنمو التنظيمات البيروقراطية في الحجم والأهمية والتطور فهي تطور أشكالا من الرقابة والتحكم المركزي والتخطيط القائم على العلم والمعرفة . ويرى أن العقلانية تبدأ من الاقتصاد لتكتسح جوانب الحياة الأخرى كالسياسة مثلا . كما يرى " فيبر " أن الديمقراطية الاشتراكية هي الأخرى لن

¹ زكريا اسماعيل ابو الضبعات ، مرجع سابق ، ص: 91 ، (المصدر الأصلي : عبد الأمير الأعسر ، مجلة دراسات فلسفية ، بيت الحكمة بغداد ، ابريل 2000م)

تحرر المجتمع من الميول العقلانية والبيروقراطية (التي كانت محل نقد للرأسمالية)، بل إنها على العكس سوف توسع من نطاق العقلانية والبيروقراطية¹ .

حديث فيبر السابق يسوقنا إلى البحث في طبيعة العلاقة بين البيروقراطية و الديمقراطية كمفهومين يفترض في وقتنا الراهن تزامن حضورهما في التنظيمات على اختلاف أحجامها و أهدافها وذلك على خلفية التطور في الفكر التنظيمي و السياسي الآيل إلى دعم وتكريس الديمقراطية. وهذا ما سنحاوله في المطلب القابل.....

■ عقلانية البيروقراطية وتحرر الديمقراطية :

تعاضمت التنظيمات البيروقراطية من حيث الكثافة والتعقد والرسمية وتعاضمت معها قدرتها على الضبط والمراقبة والتحكم في الجماهير سواء في القطاع العام أو الخاص وقد توسعت في مجالات الحياة الاجتماعية حتى طالت السياسة وكل ما في الحياة المعاصرة، وقد سحبت معها طريققتها في التفكير واقنعت بها الناس ، بل أرغمتهم على تبنيها لتصبح العقلانية القائمة على أساس العلم والخبرة والموازنة بين المصالح وتحقيق المنافع الفردية المادية هي أساس التفكير لدى الأفراد والجماعات والتنظيمات..... لقد أصبح الناس يجدون أنفسهم في مواقف محددة سلفا ، لم يسهموا في انجازها ، ومنظمة تنظيميا مركزيا و مراقبة بواسطة التنظيمات البيروقراطية .

ولقد اختلفت اتجاهات العلماء نحو العلاقة بين عقلانية البيروقراطية و تحرر الديمقراطية ، بين متفاعل ومتشاعم حيث يعتقد " اتزيوني " أن الاتجاه نحو الضبط العقلاني سوف يكون مصحوبا بالتوسع في نطاق مشاركة الناس في الحياة الاجتماعية والسياسية². نجد أن " ايتزيوني " يبدي تفاؤله بإمكانية إحداث دفع ايجابي لوتيرة الديمقراطية في المجتمع من خلال توسع العقلانية في الحياة الاجتماعية ، إذ أنها (حسب ايتزيوني دائما) ستكون سببا في دفع الناس للمشاركة باراءهم في صناعة القرارات

¹ محمود عودة ، أسس علم الاجتماع،دار النهضة العربية بيروت ، ص : 136 .

² محمود عودة ، مرجع سابق ، ص : 137

السياسية وتوجيه الحياة الاجتماعية باعتبارهم هم المعنيون الأوائل بها، وان مصالحهم ومنافعهم تتحقق من خلال الديمقراطية ، وان ليس من بديل عن العقلانية كطريقة ومنهج تفكير يسمح بوضوح الرؤية لدى الأفراد والجماعات فيما يخص التعرف على مصالحهم وما يحقق منافعهم من قرارات سياسية وخيارات اجتماعية .

أما الموقف الأقل تفاؤلا فيمثله " دانييل بل " في مؤلفه (coming of post industriel societe) حيث يرى " بل " أن التطور والتعاظم في البناء الاجتماعي البيروقراطي التكنوقراطي سوف ينتج تناقضات خطيرة ، وذلك كون هذا البناء سوف يدخل في صراع مع اتجاه الناس ورغبتهم في المشاركة الواسعة في الحياة السياسية . ذلك لان الميل نحو التخطيط العقلاني والضبط بواسطة خبراء فنيين علميين في مؤسسات بيروقراطية ضخمة يجري في اتجاه مضاد لمبدأ المشاركة الديمقراطية في اتخاذ القرارات الهامة ¹ .

وهناك موقف أكثر تشاؤما يتصدره علماء الاجتماع النقاد وعلى رأسهم " ماركيز هيربرت " فانه يرى أن المجتمعات الصناعية المتقدمة بوصفها مجتمعات ذات بعد واحد . وذلك لان هذه العقلانية ذات طابع تكتيكي ضيق ، وقد تم جر الناس لتدعيم هذا النظام القائم على الحسابات الضيقة لمصالحهم الاقتصادية الآنية ومن ثم أصبحت الآلة الإنتاجية الضخمة هي التي تحكم الناس والأمم وتشغل الطبيعة آلة لا يمكن تحديدها. لقد فقد الناس القدرة على رؤية بدائل أو أشكال اجتماعية بديلة ، سلبوا القدرة على التفكير كما فقدوا القدرة على نقد النظام الاجتماعي الراهن ² .

ولدينا عالم اجتماعي نقدي آخر هو " هابر ماس " يعتقد أيضا (مثل أستاذه) أن عقلنة العلم والتكنولوجيا قد أصبحت أيديولوجيات شرعية للمجتمعات الصناعية المتقدمة ، إذ أصبحت القرارات تتخذ وتبرر على أساس الدراسة العلمية والكفاءة التكنولوجية، أما

¹ محمود عودة، مرجع سابق ، ص : 138

² المرجع السابق ، ص : 138

الشعب فقد فرض عليه قبول التحليل العلمي والتكنولوجي كأساس لأفعاله ، والتأكيد على هذا الأسلوب هو من أساليب المحافظة على النظام الراهن وبقائهوهذا يعني أن الديمقراطية تحافظ على الأوضاع الراهنة . وعلى هذا الأساس يشكك " هابر ماس " في حقيقة العقلانية الغربية ، ويرى أنها تحجب الرؤية وتشوش الفكر وتمنع من ظهور عقلانية حقيقية نابعة من داخل أفراد غير موجهين ولا مبرمجين أي أحرارا فعلا¹ .

أما " الان تورين " وهو المتخصص في قضايا الديمقراطية فنراه كعادته يحاول أن يكون أكثر واقعية (حسب تصريحاته) ، فهو يطالع المفكرين والسياسيين بسؤاله الآتي : ألسنا نرى المؤسسات الديمقراطية تفقد كل جدوى ، إما لتبدو لعبة زائفة أو أداة نفوذ لمصالح أطراف معينة؟..... لكنه في نفس الوقت يرى أن الفتق لم يتسع بعد على الرّاقع، ليقترح حلا يكمن في ضرورة البحث عن قواعد إجرائية وصفها بأنها ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها لوجود الديمقراطية ، إجراءات تمكنا من تحقيق مصالح الأكثرية يدعمها في الوقت ذاته وعي الجميع بان يكونوا مواطنين مسئولين عن النظام الاجتماعي ويضيف " تورين " تعليقا على هذه الإجراءات يؤكد فيه على ضرورة اعتبارها وسائل وليست غايات في حد ذاتها² . ويجب في موضع آخر محدد الوجه الحقيقي للديمقراطية كما يراه كعالم للاجتماع : " الديموقراطية لا تقصر الكائن البشري على أن يكون مواطنا فقط ، بل تعترف به كفرد حر ، لكنه ينتمي إلى جماعات اقتصادية أو ثقافية"³ .

■ أمراض الديمقراطية :

لعل "تورين " و من سبقه يلمحون و يصرحون بهذه التعليقات السابقة الورود إلى الآثار الاجتماعية / السياسية للبيروقراطية، ونعني بالخصوص أربع أمراض نخرت جسد التنظيمات و أفسدت وجه الديمقراطية واستدامت فأزمنت حتى حسبها الناس جزءا من الديمقراطية :

¹ المرجع السابق ، ص : 138 .

² الان تورين ، مالديمقراطية ، مرجع سابق ، ص ص : 16

³ المرجع السابق ، ص: 27.

أولاً: الضبط الاجتماعي المبالغ (بكسر اللام) في الرقابة إلى درجة الحجر على العقل البشري وحكر عملية اتخاذ القرار على فئة تدعي المثالية والكمال .

ثانياً : الاوليارشية وتعني الأقلية الحاكمة التي استغلت الآلة البيروقراطية للتمديد في عمرها السياسي والحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تخدمها كأقلية حاكمة أو على الأقل كأقلية منتفعة . والاوليارشية هو مفهوم من إنتاج العالم " ميشلز " : (Rebert Michels ، 1966)¹.

ثالثاً : مصداقية الإجراءات التنظيمية المنظمة للممارسات الديمقراطية ، كما أشار إليه كل من " راسل " و " تورين " وغيرهما....

رابعا : حقيقة التمثيل الانتخابي وهذا ما أشار إليه صراحة صاحب المعجم النقدي (ريمون بودون) ضمن تساؤل خطير طرحه هو الآتي : - هل تشبع الديمقراطية التمثيلية (غير المباشرة) رغبة المحكومين في ممارسة الرقابة على الحكام ؟ ويجب عنه بان الممثلين (المنتخبين) و آلاتهم تشكل حجابا يمنع الأفراد من التعبير عن أنفسهم، وذلك أن الممثلين يحتكرون هذا الحق لأنفسهم، وفي هذا السياق ذهب كل من " موسكا " في كتاباته و " ميشلز " في طرحه الموسوم " بالقانون الحدي للأقلية " أو " الاوليجاركية " والذي مفاده أن الديمقراطية يمكن أن تتحول إلى حكم الأقلية (الممثلة) التي تسعى إلى الحفاظ على هذه الوضعية بواسطة آلة اسمها البيروقراطية وانه لمطلب دائم للديمقراطية المباشرة أن تصحح هذا الوضع ، وان تعيد الكلمة للأغلبية ، ويضيف تساؤلا آخر ا جد خطير وهو ما مدى تمثيل هؤلاء الممثلين لعامة الأفراد إذ أن الأقلية التي لم تصوت عليهم تعتبر صوتها مهمشا ، ويزداد الأمر تعقيدا في حال كان المرشحون كثرا والمصوتون مفرقون بينهم²

¹ انتوني غننز ، مرجع سابق ، ص : 420.

² ريمون بودون ، مرجع سابق ، ص : 313.

تلخيصا لما سبق يمكن أن نقول أن هذا التحريف لأهداف البيروقراطية جعل منها - عن قصد أو عن غفلة - غاية لدى القادة و المسيرين و أصحاب التمثيل الانتخابي يَجِدُون في الحفاظ عليها وتقويتها متناسين بأنها ليست إلا وسيلة لتنظيم وممارسة العمل الديمقراطي . كما يرى "تورين" أيضا أن العيب ليس في الإجراءات و التدابير البيروقراطية بقدر ما هو في حقيقة الأهداف غير المعلنة للقائمين على الديمقراطية .

❏ مفهوم الديمقراطية التنظيمية :

الديمقراطية التنظيمية تعني ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها ، وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا تميل إلى تركيز السلطة في يد القادة، وأيضا تعمل على توزيع المسؤوليات، على الأعضاء، وتشجع إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة، وتسعي إلى تحقيق أهداف الجماعة، عن طريق الأعضاء أنفسهم، و يكون فيها القائد مجرد منشط للعاملين ¹. ويستخدم اصطلاح الإدارة الديمقراطية للدلالة على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات². ويذهب " روس N. Ross " إلى أن الديمقراطية تقتضي ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد الاستشارات التامة مع من يعينهم الأمر ³.

و يذكر صاحب المعجم النقدي أن مفهوم الديمقراطية عند " كيرت ليفين " وأتباعه يعني كل مجتمع تكون فيه الغايات الجماعية غرضا لتوافق ضمني على الأقل ، وحيث تسند المواقع وفقا لمعايير وظيفية وليس فقط وفقا لقواعد تسلسلية ، وهو ما يشير إلى نمط إدارة " ديمقراطي " ، وذلك بغض النظر عن طريقة تعيين القادة . حيث يصبغ علماء النفس الاجتماعيين ، صبغة الديمقراطية على كل تنظيم يشرك أفراداه في صناعة القرار إذ انه يمكننا التحدث عن جيش ديمقراطي رغم أن الجنود لا ينتخبون قائدهم إذا ما انتهج قاداته منهج التشارك بدل منهج الاستبداد واحتكار السلطة مما يجعلنا نقول بديمقراطية هذه المنظمة . لكننا ننبه إلى أن صاحب المعجم النقدي يذكر عبارة تقييدية يضيفها لهذا التشارك حيث يقول : " يتم مناقشة القرارات بالقدر الممكن " أي أنها ديمقراطية يحكمها طبيعة وواقع التنظيم من معوقات ومشاكل و علاقات على مستويات عدة . لكنه لا يفصح عن حدود هذا التقييد ولا يبين مساحة وظروف ذلك بل يتركه

¹ عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص : 183.

² احمد زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص : 102 .

³ N Ross, the Democratique firm , london, Fibian Society , 1964 , p : 23.

مفتوحا، ومن هنا يمكن القول أن الديمقراطية التنظيمية أكثر واقعية من الديمقراطية السياسية، وهي أيضا أكثر عملية وأيسر في التطبيق. كما يري صاحب المعجم النقدي أن الديمقراطية تعتبر حاجة ملحة في حكم التنظيمات ويدلل على ذلك بسعي المنظمات إلى فتح الطريق أمام العاملين لمناقشة القرارات عبر أشكال متعددة من المشاركة.¹

والملاحظ أن " كيرت ليفين " يركز على الحد الأدنى للديمقراطية التنظيمية، ونعني بهذا قوله "..... مجرد التوافق الضمني على الأقل " ، أي أنه يعتبر مجرد التوافق غير المصرح به حالة من حالات الديمقراطية في التنظيم لكنه لا يدقق في حدود الديمقراطية التنظيمية ويذرهما دون تسقيف ولعله تعمد ذلك لأنه ربما يراعي كون الفكر التنظيمي في تطور مستمر ، وهكذا حال مفاهيمه . وهذا مالم تبينه تعريفات أخرى إذ حصرت الديمقراطية التنظيمية في أشكال محددة دون الإشارة إلى بقية الأساليب الأخرى الديمقراطية في الإدارة التي ربما استحدث بعضها فيما بعد .ولسنا ندري ما إذا كان هذا قصورا في التعريفات، أم أن كل تعريف منها يصف نوعا من أنواع الديمقراطية التنظيمية أي أنها ليست واحدة، ولكنها ديمقراطيات عدة.وعلى أي حال فان تعريف " ريمون بودون " يحيلنا إلى فكرة مهمة وهي أن مفاهيم التنظيم تعرضت إلى مراحل تطويرية يوجهها الاستحسان والنقد والتعديل والتوسيع وأحيانا النقص ، ولعل مفهوم الديمقراطية لا يشذ عن القاعدة وهو من أهم المواضيع التي لاقى اهتماما و تطويرا نظريا من منظر إلى آخر ، ومن بلد إلى آخر حتى تغير المفهوم من ثقافة إلى أخرى ، وهذا ما سنورده بالتفصيل في معرض حديثنا عن شكل يعتبر من أوسع أشكال الديمقراطية التنظيمية ونقصد : التشارك.

¹ ريمون بودون ، مرجع سابق ، ص 203 .

❏ نماذج التحول الديمقراطي للتنظيمات :

اختلف العلماء في تحديد اتجاه المسار التطوري للمنظمات فمنهم من ينطلق من البيروقراطية ليصل إلى الديمقراطية، ومنهم من يعكس الاتجاه ليعود إلى البيروقراطية، ومنهم من يرى أن الديمقراطية حالة نهائية ومستقرة ليس في التنظيم فقط بل في الفكر الإنساني برمته:

أولا / نموذج "مiller D . C . و " فورم W . H . Form " ¹ : يرى العالمان أن الديمقراطية التنظيمية تتخذ مسارا تطوريا في حياة المنظمة يمر بمراحل منتظمة:

1 - مرحلة العلاقات الاستبدادية : تتميز بان المرؤوسين لا يشاركون في اتخاذ القرارات ، فهم مجرد منفذين ، ولا يناقشون أو يعارضون وذلك لان حق اتخاذ القرار مكفول لمالكي المشروع فقط ، إذن فالسلطة مرتبطة بالملكية ولا يربط العامل بالمنظمة و العمل إلا الأجر .

2 - مرحلة العلاقات القانونية : وهي مرحلة يعي فيها العاملون وجودهم ويضيقون ذرعا بمشاكلهم التنظيمية مما يدفعهم للتشكي والاحتجاج فتضطر الإدارة للتعامل معهم ليتدرج الموقف من مجرد الالتماسات إلى التفاوض والمساومة ، حيث تتفاوض الإدارة مع العاملين مباشرة أو مع من يمثلهم . ويرى " كلج H. A Clegg " أن هذه المساومة الجماعية أولى متطلبات الديمقراطية في التنظيم .

3 - مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين : في هذه المرحلة تسعى الإدارة إلى تفعيل الاتصالات الصاعدة مع العاملين حتى تنتقل المعلومات بانتظام من العاملين إلى الإدارة مما يتيح للإدارة فرصة التعرف على اتجاهات العاملين وتفعيل القرارات التي أضحت تميل إلى الجماعية .

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص ص : 80 / 82

4 - مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرار :استشارة العاملين في شؤون العمل هي بداية هذه المرحلة ، ويكون التدرج من الاستشارة في المسائل البسيطة إلى الأكثر أهمية وتعقيدا، وهذه المرحلة خطوة هامة في ديمقراطية المنظمة .

5 - مرحلة الإدارة المشتركة :وفي هذه المرحلة أصبح العاملون أكثر أهمية في خارطة متخذي القرار فبعد أن كانوا مجرد مستشارين أصبحوا شركاء متشاركين إلى حد التمثيل في مجلس الإدارة واللجان ، واضحى العامل يقاسم المالك حق اتخاذ القرارات بل أحيانا حتى في ملكية المشروع .

ثانيا : نموذج " ميشلز " :¹ يرى " Rebert Michels " (1966) : أن المنظمات الديمقراطية تعتمد على البيروقراطية كأداة للحفاظ على ديمقراطيتها ، ولكن سرعان ما تنمرد هذه الآلة على صاحبها لتحكمه بدل أن يحكمها فتتحول الديمقراطية عبر تطور مقصود أحيانا لتصبح بيروقراطية ، ويرجع القرار بعدما كان ديمقراطيا اجماعيا إلى شكل جديد هو حكم الأقلية ، التي تمثل النخبة التمثيلية في الديمقراطية غير المباشرة وقد سمى " Rebert Michels " هذه الظاهرة ب"القانون الحدي لحكم الأقلية" وسمي أيضا بالتحول نحو البيروقراطية وليثبت "ميشلز " نظريته قام بدراسة لأكثر التنظيمات تبنيا وممارسة للديمقراطية في بلده إبان تلك الحقبة وتحصل على نفس النتائج السابقة ليقرر بان الديمقراطية التمثيلية المتمثلة في المشاركة غير المباشرة (البعض عن الكل) ما هي إلا مرحلة انتقالية نحو البيروقراطية .

ثالثا / نموذج الديمقراطية "حالة نهائية" :² ويرى بعض الكتاب المتحيزين للديمقراطية كإيديولوجية أن الفكر الإنساني بلغ ذروة تطوره بل نهايته عندما ظهرت الديمقراطية الغربية. وأنها انتصرت كفكر على كل منافسيها ، وهذه النقطة التحولية هي بالنسبة للفكر الإنساني نقطة نهائية للتاريخ ، لكن " فوكوياما Fukuyama " وهو صاحب الفكرة لاقى

¹انتوني غننز ، مرجع سابق ، ص : 420 .

²المرجع سابق ، ص : 479

الكثير من النقد ، حيث يرى "غدنز" أن هذا الأمر يستحيل تأكيده أو نفيه لأن مراجعتنا للتاريخ الإنساني تؤكد أن الإيديولوجيات الغالبة في كل حقبة كانت تدعي أنها نهائية ، وهو ما لم يكن يوماً !

■ ملامح الديمقراطية في الفكر التنظيمي:

بدأت رؤية منظري التنظيم الأوائل للتشارك من زاوية ضيقة جداً فقد أهملت دور العاملين في تحقيق الأهداف وعظمت في المقابل دور القائد والإدارة العليا ، فلم يحددهم حق صناعة القرار واتخاذها ، دون الرجوع إلى مستويات الإدارة الأخرى التي مجال تشاركتها الوحيد هو المشاركة من خلال تنفيذ هذه القرارات دون مناقشة ، إذ أنهم مجرد آلات تعمل ميكانيكياً ، ومن هنا جاءت التسمية التي ألحقت بالمدرسة الكلاسيكية ونقصت المدرسة الميكانيكية ، وهذه المدرسة قائمة على افتراضات " ماك جريجور " الواردة في النظرية " X " التي مفادها أن الإنسان سلبي ويكره العمل ، ولا يعمل إلا خوفاً من العقاب أو طمعاً في حوافز مادية¹.

تعرضت المدرسة الكلاسيكية من خلال البيروقراطية لكثير من النقد فيما يخص مسألة التشارك ، ومن نقادها " سلزنيك " إذ أنه يرى أن إشراك أعضاء التنظيم وطلب معاونتهم يمثل حاجة ضرورية للمنظمة ، وأنها إستراتيجية مهمة قد يلجأ إليها التنظيم خاصة فيما يتعلق بإشراك الجماعات التي تمثل تهديداً للتنظيم إلا أنه يرى في التشارك مشكلة وشيكة إذا لم تتعامل معها الإدارة بحذر. نشير إلى أن " سلزنيك " أكد على أساليب تشاركية كالتفويض واللامركزية والمشاركة غير المباشرة² . يتضح من خلال تعديلات "سلزنيك " للبيروقراطية أنه يرى أن البيروقراطية أصل في الإدارة وأن التشارك يلجأ إليه في الحالات العارضة فقط .

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص : 37.

² السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص ص : 92 / 94 .

حاول " الفن جولدنر A. Gouldner " اختبار بعض متضمنات نظرية " فيبر " واقعيًا، وقد توصل إلى نتيجة مفادها أن " فيبير " أخطأ عندما ظن أن السلطة القانونية نمط واحد، والحقيقة كما يراها " جولدنر " أنها عبارة عن نمطين : الأول بيروقراطية عقابية وهي ما عرفه " فيبير " . أما الثاني فهو بيروقراطية نيابية حيث يتفق العاملون مع الإدارة على وضع القواعد التي تحكم التنظيم ، والتي يخضع لها الجميع وهذا يعتبر تشاركًا في صناعة القواعد وهو سلوك ديمقراطي¹ . نلاحظ أن " جولدنر " لم يذهب بعيدًا إذ أنه خرج من البيروقراطية ليدخل إليها من باب آخر ، قد أضفى عليها صفة النيابية لتصبح "البيروقراطية النيابية " لكنه يؤكد على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف بكفاية ، ومن أجل تحقيق أكبر قدر من الرضا والإشباع بدلا من الاتجاه نحو الالتزام المطلق بالقواعد الصارمة².

ثم جاءت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية ناقدة للمدرسة الكلاسيكية ومناقضة لها فيما يخص التشارك فقد حاولت توسيع دائرته إلى أبعد الحدود ليشمل المشاركة بكل أشكالها والتفويض الذي يمنح على أساس الثقة الكبيرة في العاملين ، كما تضمن دور الحوافز المعنوية وهو أمر أهملته المدرسة الكلاسيكية ، وهذا ما ظهر في أعمال " مايو " ونظرية « Y » "لماك جريجور" التي ترى في الإنسان يدا عاملة وقلبا نابضا بالعاطفة ، لكنها غلبت الجانب العاطفي الانفعالي بافتراض الايجابية المطلقة للإنسان³.

وفي المقابل هناك توجهات أخرى مثل نظرية القرار "لسايمن" ونظرية التوازن "لبرنارد " اللتين اتفقتا على سلبية الأفراد لتعود بنا إلى منظور المدرسة الكلاسيكية في التحفيز و تدعي أن الفرد يوازن بين الحوافز المقدمة وقيمة إسهامه ، أي أن التشارك (من قبل الأفراد) مشروط بمدى إغراء العوائد المقدمة من قبل الإدارة . ويثمن " برنارد " دور التشارك في ضمان بقاء واستمرارية المنظمة وهذا ما أكد عليه في كتابه

¹ طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 152.

² محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص : 552.

³ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، 2005 ، ص ص : 44 / 49 .

"وظائف المدير" ، أما "سايمين" فيحدد مجالات التشارك حسب المستويات الإدارية و يؤكد على أهمية الماديات في التحفيز، ويرى أن مشاركة المستويات الدنيا تنحصر في إطاعة الأوامر والامتثال للسلطة، لكنه أضاف شيئاً جديداً لم تعرفه المدرسة الكلاسيكية وهو مراعاة الإرادة الحرة لكل العاملين بما فيهم التنفيذ ، وذلك انه يرى أن تشارك التنفيذ من خلال الامتثال للأوامر هو قرار يتخذونه بمحض إرادتهم بعد عملية الموازنة.¹

أما الإدارة اليابانية فيقوم فكرها الإداري على دعم في ديمقراطية التنظيم من خلال :

- ← تبني النموذج العضوي .
- ← جماعية الإدارة .
- ← الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- ← تشجيع المبادرة.
- ← إشراك المستويات الدنيا في عملية القرار .
- ← السلطة مبنية على القبول والطاعة، مبنية على الإقناع.
- ← الرقابة الذاتية ، و ديمقراطية الرقابة الداخلية .
- ← سيادة الاتصالات الجانبية والاتصالات القطرية.
- ← المصفوفة هي أساس بناء الهيكل التنظيمي .
- ← اتخاذ القرار في المؤسسات اليابانية غالبا ما يكون بالإجماع .
- ← القائد مهمته المساعدة على اتخاذ القرار حيث انه يهيئ المناخ المناسب للعاملين ويحفزهم على وضع الاقتراحات والحلول، ثم يقوم بصياغتها في شكل قرارات نهائية ملزمة للجميع، كما انه يهتم بجمع المعلومات عبر الاتصالات الصاعدة.

¹ طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ص : 158/ 159 .

← المسؤولية الجماعية وهي نتيجة منطقية لجماعية القرار.¹

نجد أن الميزة الأساسية في هذا الأسلوب الإداري هي أن صناعة القرار تكون بشكل جماعي لكن اتخاذه مركزي، أي أن الرئيس وحده يملك حق اتخاذ القرار إلا أنه لا يخرج عن الإجماع مع التشديد على إشراك الجميع بدون استثناء ، إذ أن القرار يصنع في المستويات الدنيا من الهرم الإداري، وعليه يمكن القول أن الفكر الإداري الياباني متوسع في المشاركة لكنه سطحي إلى أبعد الحدود في التفويض .وهذا على نقيض الإدارة الأمريكية التي تشدد على اللامركزية وتدعم التفويض وتعزز المبادرات الفردية على أساس فردي ، لكنها أقل في ما يخص المشاركة الجماعية في صناعة القرار ، رغم أن السياسة العامة في أمريكا تدعم الديمقراطية والتشارك في القرار، إلا أن الإدارة الأمريكية تحرص على مبدئي هرمية الأوامر و المسؤولية الفردية وتقدمها على غيرها من المبادئ.²

¹ عيد السلام ابو قحف، مرجع سابق، ص : 115 / 117 .

² المرجع السابق ، ص : 118 .

السلوك الديمقراطي في التنظيم يقوم على التشارك و التشارك عملية متبادلة بين القادة والأتباع ، لكن طرفها الأول هو القائد الذي يجب أن يوسم بالتشاركي حتى يكون ديمقراطيا لأنه لا يتأتى أي شكل من أشكال الإسهام الرسمي في المنظمة إلا بعد إذنه أولا وبدفع منه آخرا ، لأجل ذلك يمكن اعتباره المحدد الأول في ديمقراطية الإدارة ، لكنه ليس متفردا بهذا التأثير فتصاميم الهيكل التنظيمي و نظم الحوافز لها أثرها في تمكين العاملين من التشارك و دفعهم نحوه ، وهذا ما سنحاول تجليته في هذا المبحث عبر مطالبه الثلاث المقابلة لهذه المحددات .

❑ الحوافز وعلاقتها بدعم السلوك الديمقراطي :

نجد أن "مايو" وفريقه من المنظرين الأوائل للعلاقات الإنسانية في التنظيم انطلقوا من ديمقراطية التنظيم كمتغير مستقل، ليصلوا إلى تحقق الدافعية لدى العاملات كمتغير تابع ، وقد عد هذا اكتشافا خطيرا في علم التنظيم. وعليه يؤكد "مايو" أن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم إذ أنها تشبع حاجاتهم فتجعلهم يحسون بالرضا و ارتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية¹ .

لكن ميشال كروزيه (Michel Crosier)² مع آخرين ، يعارض منظري حركة "العلاقات الإنسانية" الأوائل، إذ يرى أن البنية الديمقراطية وحدها قد لا تكفي لحفز العاملين على أداء السلوك الديمقراطي لأن تساهل القادة ودعمهم لإسهامات العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى تحفيز العاملين على المساهمة .ويرى أن العلاقة هي أكثر تعقيدا فالمواقف التي يتخذها أعضاء المنظمة تبدو مبهمة ، حيث أن الأفراد يحصل عندهم تذبذب بين الإحجام والإقدام على التعاون والمساهمة لأنهم يرغبون في أن يملكوا شيئا من السلطة عبر المشاركة من جهة ، لكنهم من جهة أخرى يحجمون خوفا من أن

1 سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس ، القاهرة :، 1998، ص 19 .

² M. Crozier, Le phénomène bureaucratique, ed. Du Seuil, 1963, , PP 251 – 252

تلزّمهم المشاركة الديمقراطية بالقرارات التي شاركوا فيها مما يطوق أعناقهم و يحد من استقلاليتهم. وهذه إشارة ضمنية من "كروزيه" إلى أن التشارك هو في حد ذاته حافز وأنه يشبع حاجة الانتماء لدى الأفراد تجاه القرارات والمهام أي تجاه المنظمة مما يحدث التزاما بالقرارات إلا أن هؤلاء يخشون من تداعيات هذا الالتزام (المسؤولية) ، على أن "كروزيه" يرى أن هذا الحافز يبقى غير كاف لأنه نادراً ما يرتضي أعضاء المنظمة المشاركة من غير الحصول على مقابل محسوس لقاء مشاركتهم، وأن الإرادة الفعلية في المشاركة تتوقف إلى حد بعيد على درجة الثقة بالغير، والانفتاح عليهم، التي تتسم بها العلاقات بين الأشخاص في المكان أو المجتمع موضوع البحث. وفي النهاية، يبين المؤلف "أنه إذا لم يتم قبول علاقات السلطة بسهولة، تتحدّد كل إمكانيّة للمشاركة، وتساهم، في المقابل، في تعزيز سلوك مسلك الإنكفاء والتمرد"¹. وكذلك هو رأي " سايمون " الذي يبدأ نظريته بمقولة أن عملية صنع القرار هي محور التنظيم ، فهو الوسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، وكل عمليات التنظيم ما هي إلا قرار يصنع سواء كان الفاعل رئيساً أو مروباً و عليه فان الفرد يصدر قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات ، المعطيات الواقعية والمعطيات القيمة ، ويكون القرار الأخير في رأي " سايمون " نتيجة الموازنة بين هذه المعطيات ، وهو في هذه الفكرة الأخيرة يتبنى وجهة نظر " شستر برنارد " ch.barnard الذي يقرر بان التنظيم نسق يوازن بين الحوافز والإسهام الفردي. وعلى ذلك فان تشارك العاملين كإسهام لا يتأتى إلا إذا قابله حوافز مادية مناسبة ومغرية بالنسبة للفرد. ونقصد بذلك أن العامل لا يقبل الإسهام من خلال المشاركة ولا يتحمل مسؤولية التقويض إلا إذا اقتنع بان الحوافز (المكافآت) التي تعرضها الإدارة التشاركية ، كافية ومغرية لتدفعه إلى بذل هذا الجهد (التشارك) ². ويضيف " مارش " J.Marsh " وسايمن " أن لكل فرد مجموعة معينة من الحوافز أو المكافآت ، تختلف عن الأفراد

¹ غسان صليبي ، مشاركة الأعضاء في النقابات العمالية- دليل نظري ، الاتحاد الدولي للخدمات العامة ، ، 1998، ص42 .

² السيد الحسيني، مرجع سابق ،ص 140 / 153

الآخرين، ويساهم الفرد على قدر رضاه عن هذه المكافآت المقدمة له¹ مما يجعل المسؤولية تقع على عاتق القيادة التشاركية لمعرفة هذه الفوارق الفردية في عملية الموازنة ، وهذا عموما يعني أن العامل سلبي بطبعه . وقد وافق "سايمن" المدرسة الكلاسيكية في هذه الفكرة الأخيرة حيث تعامل الفرد على أساس سلبيته وترى أن الحوافز المادية وحدها كفيلة بدفعه نحو التعاون (المحدود دائما في نظرها ، كما أوردنا سابقا) .

أما السلوكيون من الجيل الثاني فيذهبون إلى نقيض ما سبق ، إذ يفترضون الايجابية في سلوك الأفراد ونعني " ماسلو " و " ماك جريجور " وكل منظري العلاقات الإنسانية الذين يرون في الحوافز المادية عدم الكفاية لان العامل إنسان له نفس وقلب وتتدرج حاجاته من المستوى الفيزيولوجي إلى المستويات المعنوية (الاجتماعية والنفسية) . وعليه فيجب أن تقابلها حوافز من نفس النوع أي حوافز مادية وأخرى معنوية، ويرون أن من أهمها التشارك في حد ذاته² . وهو ما أشار إليه بعض الباحثين بقوله : " الحوافز هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين ، والتي تشبع الحاجات لديهم وترسلهم إلى سلوك معين " .³ وعليه فان هؤلاء يرون في اعتماد الإدارة أساليب التشارك المتعددة وفتحها المجال أمام العاملين للمشاركة المباشرة أو غير المباشرة مع تقدير العاملين عن طريق تفويض السلطات إليهم ، هو في حد ذاته حافز من الحوافز المعنوية التي تحقق الحاجات العليا للأفراد. وقد أورد " Jim. Harris " خمسة أشكال للحوافز المعنوية كلها تصب في صميم الإدارة التشاركية وهي :

← تحقيق محبة الموظف لعمله : و ذلك أن القلب هو أقوى محرك للإنسان وقد ذكر الكاتب أساليب لتحقيق تضامن هذا المحرك القوي (القلب) مع أهداف التنظيم نوردها كالتالي :

¹ طلعت إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 157.

² مراد زعيمي وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة ، الجزائر، 2008 ، ص : 126.

³ صلاح الشنولاني، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة، بيروت ، 1970 ، ص 420.

- وضوح الأهداف التنظيمية .
 - التوازن بين العمل و الأسرة و ذلك بعدم التعدي على حق الموظفين في ممارسة حياتهم الشخصية و إعطاءهم الوقت لهذا الغرض .
 - تصميم المهام بحيث يستشعر معها الموظف بمتعة العمل إذ انه لا ملل مع المتعة.
- ← **الاتصالات المفتوحة بين جميع المستويات :** إن الاتصالات المفتوحة تربط الموظفين بالمنظمة و تودع فيهم الاحساس بانهم جزء لا يستغنى عنه ، اي شعور شعور بالارتباط يتحقق بما يلي :
- حسن الإصغاء لهم من قبل الرؤساء .
 - تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في حينها عن الأشياء التي تخص أقسامهم أو المؤسسة عموما .
 - صدق المعلومات النازلة .
 - محاولة تفهم احتياجات الموظفين من قبل الإدارة العليا (القائد) .
 - استخدام قنوات الاتصال الداخلية المتعددة خاصة الفعالة منها كالاكتاعات ، واستخدام شرائط الفيديو والبريد الالكتروني والمنشورات البسيطة الاسلوب ..
 - تشجيع الاتصالات الصاعدة مع تبادلية الرسالة عبر الاتصال الهابط كتغذية عكسية من قبل الرؤساء .
 - مراعاة التوقيت المناسب لتفعيل الاتصال ، والاحلت الاشاعات الكاذبة محل الحقائق الراكدة (في ادراج الرؤساء) .
- ← **إحداث المشاركة بين الموظفين بناء على الثقة المساواة :** إن إشراك الموظفين يرفع معنوييتهم من مستوي الاجير العادي والحيادي الى مستوى الشريك الذي يهمله امر المؤسسة ، ويتبنى اهدافها .وتكون المشاركة عبر الإستراتيجية التالية :

- تجاوز المراتب والوضع الوظيفي في تحقيق العدالة بين الموظفين والشركة ، على كل الأصعدة .
 - المصارحة بأحوال المؤسسة .
 - إشراك الموظف في الرخاء على كل صعيد حتي نضمن ولاءه في الضراء .
- ← **تفويض السلطات مع إعطاء الحرية اللازمة لممارسة هذه السلطات :** كما يقول البرفسور "بيتر دروكر Peter Drucker " : >> إن وظيفة الإدارة هي اكتشاف الأعمال التي تمنع الأشخاص من أداء عمل جيد والتوقف عنها << .
- وهناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لتفويض فعال :
- منح حرية الفشل وإعادة المحاولة .
 - تعديل النموذج البيروقراطي مما يبقي للإدارة نفوذها وقوتها ، ويفسح مجالا لحرية الموظفين في آن واحد ، حتى يتشجع المبدعون .
 - تشجع الموظفين على مواجهة تحديات الوضع الراهن للسوق والبيئة المحيطة ، وذلك ابتداء عبر إعلامهم بمعالم الوضع الراهن ، ومحل المؤسسة منه ، ثم تشجيع روح المبادرة لديهم ، وهذا من صميم إدارة الجودة .
- ← **الحث على التعلم :** وذلك عبر التدريب المتواصل لمواكبة التطورات العلمية الحادثة .
- ولقد صار قانون الشركات الكبرى انه من كانت معلوماته قديمة يترك مكانة للموظف صاحب المعلومات الجديدة ومن المهم أن نذكر أن من وظائف المؤسسة تدريب موظفيها، وهذا ضمن برامج التطوير الإداري ¹.

في نفس السياق يقول " بلانشارد " وآخرون (1987) : " إذا كنت ترغب في تطوير أعضاء مؤسستك وبناء الجو الملائم أي المعنويات العالية ، الذي ينتج عنه رفع المهارات والقيم ... عليك أن تفكر جيدا في تكييف أسلوبك القيادي مع مستوي حاجات العاملين والحرص على أن يلاءم ذلك وجهة نظرهم " ². ويرى في المشاركة حافزا هاما

¹ أيهاب صبيح ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 38 / 57 .

² فضيل دليو ، مرجع سابق ، ص : 122 .

يمكن للقائد أن يقدمه لإشباع حاجات العاملين ودفعهم لممارسة التشارك ، وهذا ما عبر عنه بزيادة الرغبة أو الاستعداد النفسي (النضج) لدى العاملين عن طريق المشاركة¹.

وعليه فالمشاركة هي من أهم الحوافز لأنها تشعر العاملين بأن لهم مكانة ، وأنهم محل تقدير الإدارة ، كما أنها تشعرهم بالانتماء وتشبع حاجة الانجاز لديهم² . كما أن التفويض - حسب " Gibson جيسون " - يعتبر حافزا يمكنه أن يدفع العاملين نحو الإسهام والتعاون (التشارك) مع الإدارة لتحقيق الأهداف وذلك لأنه يؤدي إلى تطوير الأفراد وتنميتهم ، ويحدث لديهم الانتماء والولاء الذين يولدان التزاما بأهداف المنظمة كما انه يشجع المناخ التنافسي في المنظمة من خلال تحفيز المرؤوسين للإسهام بشكل اكبر³ .

يجمل " Keith .S " هذا الكلام في قوله : " النمط التشاركي يمكنه أن يزيد من فعالية المؤسسات ، وذلك عن طريق تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل ، وحل المشكلات المتعلقة به ، أو في مجال صناعة القرارات ، فالنمط التشاركي يمكنه أن يزيد من دافعية العاملين " .⁴

أما " فروم Victor vroom " فيفسر الأمر بشكل آخر ، فهو يمضي لأبعد من كون التشارك حافزا أو هدفا للتحفيز ، إذ يرى أن العامل عند إقباله على أي عملية إسهام في المنظمة فانه يقوم بعملية ذهنية تقوم على المعادلة التالية :



الشكل رقم (09) يوضح معادلة فروم للتوقع

¹ المرسي وإدريس، ص ص : 22 / 25 .

² خليل الشماخ وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 289.

³ Gibson et al, organisations Behaviors and processes , Boston , Mass , IRWIN, 1994, pp 492 / 493.

⁴ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 171 .

أي أن الفرد يتعلم من تجاربه في التشارك أن يوازن بين العوائد التي يجنيها من خلال تشاركه والجهد الذي سيبدله فيه ، فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه فإن هذا سيدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده في تحمل مسؤوليات التشارك¹ .

إجمالاً لما سبق يمكننا القول أن كون الإدارة تشاركية يعتبر من الحوافز المعنوية لكن ليس بالنسبة لكل العاملين ، فقد لا تكفي لدفع بعض العاملين نحو التشارك و الإسهام مما يستلزم من الإدارة التشاركية الأخذ بنظرية التوازن وإغراء هؤلاء عبر توفير حوافز أخرى كفيلة بإغرائهم وذلك حسب حالة كل فرد ، مع مراعاة توقعات العاملين ، والإحاطة بثوابت و مجاهيل معادلاتهم التوقعية التي تحدث عنها " فروم " وهذا يستدعي توفر كفاءة عالية لدى القيادة التي ترغب في إشراك العاملين في أهدافها ، وعليه يمكن القول أن نظرية التوقع تعتبر نموذجاً موقفياً ، فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لدفع وتحفيز العاملين² . يمكن ان نورد الجدول التالي و الذي يوضح أهم النظريات في التحفيز و ملخصاً بعض النظريات التي لم ترد في المطلب³:

المنظر	العوامل	أساسيات
" تايلور "	الرجل الاقتصادي	أهم محفز يدفع العاملين للإسهام هو الأجر .
" مايو "	الرجل الاجتماعي	أهم محفز للفرد هو علاقاته مع الآخرين ، الذين يظهرون له القبول فيبادلهم بالتعاون (التشارك) .
" سكينر "	التعزيز	سلوك الإنسان مرتبط بمحيط فالمنبهات الملائمة تؤدي إلى السلوك المرغوب ، فالعامل الذي يبدي تشاركاً يكافأ قدر تشاركه .
ماك جوجور	النظرية " Y "	تفترض أن العامل مستعد أصلاً للعمل ويؤدي تشاركه مع الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم بكل رغبة واندفاع من داخله .
" لوك "	الأهداف	ما يحفز الأفراد أساساً هو أهدافهم التي يسعون لتحقيقها لذا على المدراء ربط أهداف العاملين بأهداف التنظيم مما يدفعهم للتشارك .

Source: Sekiou et al , Gestion des ressources humaines

جدول رقم (06) يوضح أهم النظريات في التحفيز (مقارنة خارجية)

¹ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص : 292 / 293 .

² صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 77.

³ Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001, p : 414.

❏ علاقة الهيكل التنظيمي بالتشارك :

التصميم التنظيمي عبارة عن خارطة يقوم برسمها المصمم التنظيمي ، ويحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية ، ويوضح خطوط الاتصال والسلطة، ويبين مدى نطاق الإشراف، ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة .¹

يقول " روبرت ابلي " Robert Appleby " أن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي² وهذا بيان بان طرق صناعة القرارات يحددها تصميم الهيكل التنظيمي منطلقا من رؤية المنظمة. وهذا رأي " Chester Bernard " أيضا إذ يرى أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات مع التركيز على الاتصالات كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية :

- ← تحديد خطوط الاتصال و توضيحها لكافة الأفراد في التنظيم، تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز و الاتجاهات بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء التنظيم.
- ← أن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الاتصال و عدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة أثناء انتقالها لأن الوسيلة تؤثر على طبيعة المعلومة.
- ← أن يتوفر لدى أعضاء التنظيم مستوى ملائم من الكفاءة، تمكنهم من فهم المعلومة و نقلها لمختلف الجهات المعنية بها بصورة فعالة دون تشويه.
- ← أن يكون تواجد الأفراد بشكل مستمر لكي يضمن صيرورة عملية الاتصال دون توقف.

¹ محمد قاسم القربوني، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، الاردن، 2008، ص : 52 .

² Henry Mintzberg , Structure in fives : Designing, Effective organizations, Engle wood cliffs, new jersey : Prentice hall, p . p : 157 /262

«ومن خلال ذلك تبين لنا دور الفرد في العملية التنظيمية باعتباره وسيلة الاتصال الأساسية التي تعطي للتنظيم معنى و حيوية و منه إبراز أهمية التنظيمات غير الرسمية.¹

أما "Robbins" فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية ، وأنماط التفاعل² . وهذا موافق لما سبق لكنه يبين أن التصميم يوجه العامل نحو التشارك باعتباره نمطا من أنماط التفاعل فما أنماط التفاعل داخل المنظمة إلا درجة على سلم تدريجي طرفاه التشارك من جهة واحتكار سلطة القرار من جهة أخرى. وأما "Gibson" وزملاؤه فيرون أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد لأي منظمة هي: تقسيم العمل ، طرق تكوين الوحدات ، حجم الوحدات ، تفويض السلطات. وفي هذا إشارة واضحة لشق مهم من التشارك ، ونعني تفويض السلطات الذي سعته تتناسب طردا مع حجم الثقة الموضوعة في العاملين ، وهي عمود السلوك التشاركي للقيادة³ . ويضيف "John child" على ما سبق أن الهيكل التنظيمي يعمل على تحديد مساحة تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة مدى التقيد بها ، وكذلك تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات وهو تصريح واضح بتأثير التشارك بتصميم الهيكل التنظيمي ، حيث يتفق مع بقية التعريفات على أن سعة أو ضيق التشارك ، وكذلك أساليبه وأشكاله كلها تحدد بواسطة التصميم الذي تتبعه المنظمة في الهيكل التنظيمي ، فمن التصاميم ما يركز سلطة القرار في قمة الهيكل ويوجه الاتصال نحو الأسفل ويحد من تصاعديته ، إذ أنه يؤكد على الأمرية كما هو حال التصميم الآلي . ومن التصاميم ما يفتح باب التشارك على مصراعيه ، وذلك عبر فتح قنوات الاتصال في كل اتجاه ، وتوزيع السلطة بشكل متوازن و يراعي قيمة إسهام

¹قيس محمد العبيدي ، التنظيم / المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997 ، ص 98

² Henry Mintzberg , Structure in fives : Designing, Effective organizations, Engle wood cliffs, new jersey : Prentice hall, p . p : 157 /262

³حسين حريم،تصميم المنظمة ، مرجع سابق،ص291

الأفراد في دعم القرارات وذلك من كل المستويات الإدارية حتى يصل بعضها إلى حد صناعة القرار من أسفل) كنموذج الإدارة اليابانية الموسع للتصميم العضوي¹ . على هذا الأساس نورد تصنيفاً للمنظمات حضي بقبول أكثر العلماء مع شيء من التحفظ لأنه ليس هناك تصميم آلي تماماً ولا عضوي مطلق فكل التصميم تقع بين طرفي النقيض المذكورين وتصنف على أساس قربها من كل طرف ، حيث حددوا خمسة أصناف يبينها الشكل التالي:

النموذج الآلي

- المنظمات ذات الهيكل التنظيمي البسيط: حيث تسيطر القمة الإستراتيجية وتكون الرقابة مركزية.
- المنظمات ذات النموذج البيروقراطي المهني : حيث يسيطر المنفذون وهي متمسكة باللامركزية.
- النموذج البيروقراطي الآلي: يسيطر المحللون وتكون الرقابة بواسطة المعايير.

النموذج العضوي

- النموذج القطاعي : حيث تسيطر الإدارة الوسطي وتتواجد مجموعة من الوحدات المستقلة .
- التنظيم المؤقت: حيث يسيطر الاستشاريون وتتم الرقابة بواسطة التكيف المتبادل.

الشكل رقم (10) يوضح تصنيف المنظمات حسب تصاميم الهيكل التنظيمي .

المصدر : حسين حريم، تصميم المنظمة ، ص 291 .

ننبه إلى أن هناك أنواعاً أخرى تدخل ضمن هذين النموذجين، وذلك نظراً لتداخل الأنواع وإمكانية استفادة المنظمة من بعض الأنواع دون البعض فليس هناك نماذج صرفة

¹حسين حريم ، إدارة المنظمة ، دار الحامد ، الأردن ، 2003 ، ص ص : 111.

بهذا الشكل¹ . وحتى ننتبين علاقة التشارك - الذي أساسه المشاركة والتفويض واللامركزية - بتصميم الهيكل التنظيمي، فانه من المفيد أن نعقد مقارنة بين التصميمين العضوي والآلي من خلال الجدول التالي:²

نموذج الهيكل التنظيمي	الآلي	العضوي
القيادة	لا تتضمن إدراكا للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم ، الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وأرائهم.	تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم علي الحصول علي أفكار المرؤوسين وأرائهم .
الحافزية / التحفيز	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمية من خلال استخدام الخوف والعقوبات، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	توظف حوافز، ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.
الاتصال	تنساب المعلومات من الأعلى إلي أسفل، وتميل إلي التشويه وعدم الدقة، وينظر المرؤوسون إليها بالريبة	تناسب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات (من الأعلى إلي الأسفل وبالعكس وأفقيا)؛ والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.
التفاعل	مغلق ومحدود؛ للمرؤوسين تأثير محدود علي أهداف دوائرهم وأساليبها وأنشطتها.	مفتوح مكثف؛ الرؤساء والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا علي أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها .
اتخاذ القرارات	نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.
وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة، ولا تشجع مشاركة الجماعات	تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية وواقعية. .
الرقابة	مركزية، تركز علي وضع اللوم النقد بسبب الأخطاء.	موزعة في التنظيم، تركز علي الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
أهداف الأداء	متدنية، ويسعي المديرون إليها بسلبية، ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	عالية ويسعي المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقرون بالحاجة للالتزام بتطوير الكامل وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.

الجدول رقم (07) يوضح مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي للآلي و العضوي حسب (Robbins).

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص291

² نفس المرجع السابق، ص292

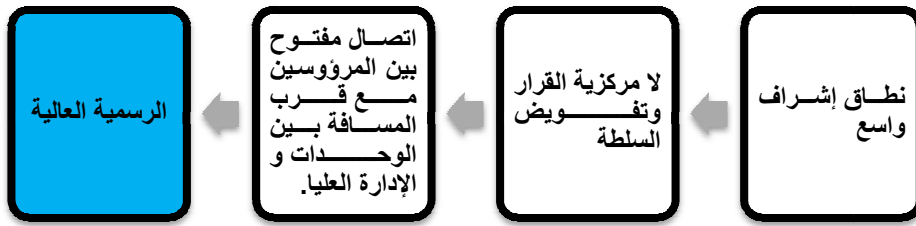
نلاحظ من خلال هذه المقارنة أن ما يميز النموذج العضوي هو انفتاح الاتصال، وإمكانية توجيهه في جميع الاتجاهات، مما يجعله يؤدي دوره الحيوي في التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين ودفعهم إلى العمل والإسهام عبر الأساليب التشاركية المختلفة، وذلك لأنه يؤدي إلى تعميم معرفة أهداف المنظمة، ومن ثم تقبلها، وكذا هو محفز يرفع معنويات العاملين لأنه يشعرهم بالاهتمام من قبل الإدارة¹. ونشير إلى أن النموذج العضوي يشتمل على أشكال وأنواع كثيرة ومتنوعة من التنظيمات من أهمها : تنظيم المصفوفة والتنظيم الموازي وتنظيم الشبكة وفريق العمل واللجان والزمالة والنموذج (Z)².

وبالمقارنة بين هذه الهياكل التنظيمية يمكن أن نخلص إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي يحدد التشارك في الإدارة من خلال تحكم المصمم في درجات الرسمية و المركزية والتعقيد. حيث يمكننا أن نقول حسب « Ivancevich »³ أن هناك علاقة ارتباطية بين عناصر الهيكل التنظيمي (نطاق الإشراف ، الرسمية ، المركزية ، التعقيد) وعناصر التشارك في الإدارة (التفويض ، اللامركزية ، الاتصال المفتوح.....) أي أن كل تصميم تنظيمي يحمل درجات خاصة ومتفاوتة من هذه العناصر المذكورة سابقا تصبغ عليه صبغة خاصة تجعله يقترب أو يبتعد من طرفي النقيض في التصميم التنظيمي نقصد النموذجين / العضوي والآلي ، وتحدد أيضا درجة تشاركية الإدارة . وهذا ما توضحه الأشكال التالية:

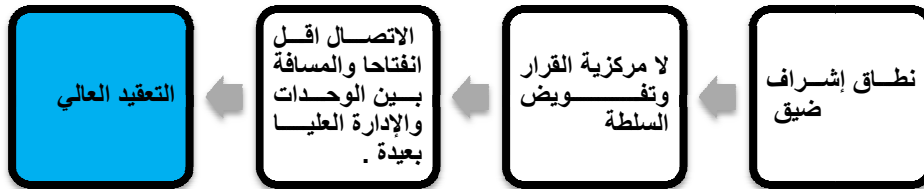
¹ عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول ومفاهيم وأسس، دار زهران ، القاهرة ، 1997 ، ص : 276

² حسين حريم، تصميم المنظمة ، سبق ذكره ، ص 292

³ Ivancevich and others ,Management, Mprinciples and fonctios, 4 th ed , Homewood, ILL.Irwin,1989,p 89.



الشكل رقم (11) يوضح طبيعة العلاقة بين الرسمية العالية وعناصر التشارك حسب «Ivancevich» (بتصرف).

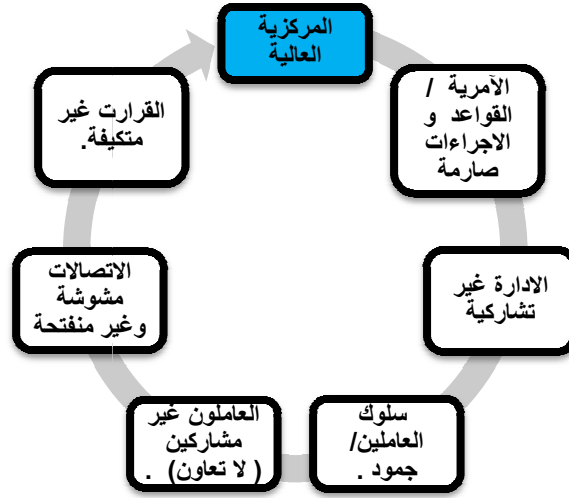


الشكل رقم (12) يوضح طبيعة العلاقة بين التعقيد العالي وعناصر التشارك حسب «Ivancevich» (بتصرف).

أما المركزية العالية فهي أساس تقوم عليه النماذج البيروقراطية الصارمة التي تركز قراراتها بيد القيادة المدعومة بالسلطة الشرعية كما تصفها إسهامات عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية¹. ويشير "كروزييه" في معرض نقده للبيروقراطية إلى أن المركزية العالية تتنافى تماما مع عناصر التشارك كما يبينه المخطط التالي²:

¹ Hamon Carole, management de l'équipe commerciale, dunod, paris, (2004), p14.

² JEAN MICHEL MORIN ; PRECIS DE SOCIOLOGIE ; EDITION NATHAN ; FRANCE ; 1996 ; P 66.



الشكل رقم (13) يوضح طبيعة العلاقة بين المركزية العالية و التشارك حسب "كروزييه" (بتصرف) .

Source :JEAN MICHEL MORIN ; PRECIS DE SOCIOLOGIE

أصبح التشارك من العوامل التي تحضى بالاعتبار كعامل مهم في تصميم الهياكل الحديثة، وهو ما نلمسه في بعض الأساليب الحديثة التي تستخدم في تصميم الهياكل الموسومة بالأكثر فعالية ونذكر منها:

- التصميم على أساس فريق العمل : و يعتمد على إسناد المهام إلى فريق مكون من عدة أفراد ، ومنح الفريق استقلالية تامة أي الإدارة الذاتية أو الجزئية ، ومن نماذجه إدارة الجودة .

- التصميم على أساس التمكين : ويرتبط بالعمل الفريقي، ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته، ومنحه الاستقلالية ومساءلته عن نتائج عمله ، وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا من السلم الهرمي.¹

وعليه يمكن القول أن تصميم الهيكل التنظيمي الذي يميل إلى النموذج الآلي، يمكن أن يؤثر على نمط الإدارة الموجودة داخل التنظيم، فيوجهها نحو عدم التشارك وذلك عبر تضيق نطاق الإشراف ، أما التصاميم التي تميل إلى النموذج العضوي فيمكنها عبر

¹حسين حريم ، إدارة المنظمة ، مرجع سابق، ص: 114.

توسيع نطاق الإشراف توجيه المنظمة نحو مبدأ تفويض السلطة والمشاركة عن طريق لا مركزية القرار¹.

❏ علاقة التشارك بالقيادة :

1- التشارك و القيادة من منظور مدخل السمات :

يرى علماء هذا المدخل ، وهم مختصون عادة في علم النفس ، وعلم النفس التنظيمي ، أن القادة يولدون ولا يصنعون السمات فيهم أصيلة ، وقد قام الكاتب " نواف كنعان "² بجمعها حسب تصنيف " R.Katz كاتز " في اربع مجموعات ، تتمثل في المهارات الذاتية و المهارات الفنية و المهارات الانسانية و المهارات الذهنية .

أما عن المهارات التي يمكنها أن تحدث تشاركا فهي المهارات الإنسانية وبعض المهارات الذهنية :

أولا / المهارة الإنسانية : تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وصنع روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم وإذا كانت المهارة الإدارية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء ، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد ، وهي أكثر تعقيدا واصعب في التحليل . ومن السمات التي ترتبط بهذه المهارة ، الاستقامة التي أسمتها " ماري فوليت " قوة القدوة "لأنها تجعل القائد محل ثقة وإعجاب ، وقبول المرؤوسين، ويدفعهم للتعاون عبر أساليب التشارك ، وهو عينه ما ذهب إليه" ليكرت " إذ يرى أن الاستقامة أهم مقومات نجاح القائد . ويعتبر تفهم القائد لميول ونجاحات ، واتجاهات مرؤوسيه ، والثقة فيهم ، وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة ، وإفساح المجال أمامهم للابتكار ، والإبداع والتشجيع على صناعة القرار بل اتخاذه أحيانا.

¹طلعت إبراهيم ، مرجع سابق، ص ص : 161 / 164.

²نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 329 / 335 .

لأجل هذه الميزات التي تقدمها سمة الاستقامة للتنظيم فقد قررت جمعية الإدارة الأمريكية أن هذه السمة هي أكثر أهمية من السمات الأخرى .

ثانيا / المهارة الإدارية : وتتضوي تحت مظلة المهارات الذهنية للقائد ، واهم مؤشراتها الكفاءة في التخطيط ، وفي التدريب والتوزيع العادل للعمل والتوزيع المتوازن للسلطة وتكييف الإجراءات والتصاميم وتبسيطها حتى لا تكون مركزية أي داعمة للتشارك ، كما يعتبر ماهرا في الإدارة كل قائد يعرف كيف ومتى يفوض ويحسن وضع الإجراءات والتصاميم بشكل يفتح المجال للمشاركة مع قدرة على الرقابة دون تضيق لمساحة التشارك . وكذا يعد ماهرا إداريا كل قائد يفعل الاتصال مع الآخرين ، ويشجعهم و يسهل عليهم تقديم اقتراحاتهم ورفع المعلومات إليه . كما يرتبط بالمهارة الإدارية ، خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته ، التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع احترام ، ومقبولة من قبل المرؤوسين ، مما يدفعهم للتعاون¹ . نلاحظ أن كل هذه السمات تؤدي إلى نتيجة واحدة ، وهى تقوية الثقة ، وتحقيق القبول لدى المرؤوسين من اجل ضمان تشاركتهم وإظهار مهارتهم ، وإمداد الإدارة بإسهامات العاملين .

2. التشارك من منظور المدخل السلوكي للقيادة :

اتجه أصحاب هذا المنظور إلى استكشاف سلوكيات أو تصرفات القائد، ويفترضون أن القائد الفعال يسلك سلوكا مغايرا للقائد الأقل فعالية ، ويرون أن سلوك القائد يتخذ صورة نمطية لا يحيد عنها القائد.² لذلك نمطوا السلوك القيادي أنماطا أهمها ثلاثة هي النمط الاستبدادي (الاتوقراطي) والنمط الديمقراطي و النمط الحر (المستبد).حيث يتبنون مفهومين أساسيين يعتبرونهما أهم المعالم المحددة للسلوك القيادي:³

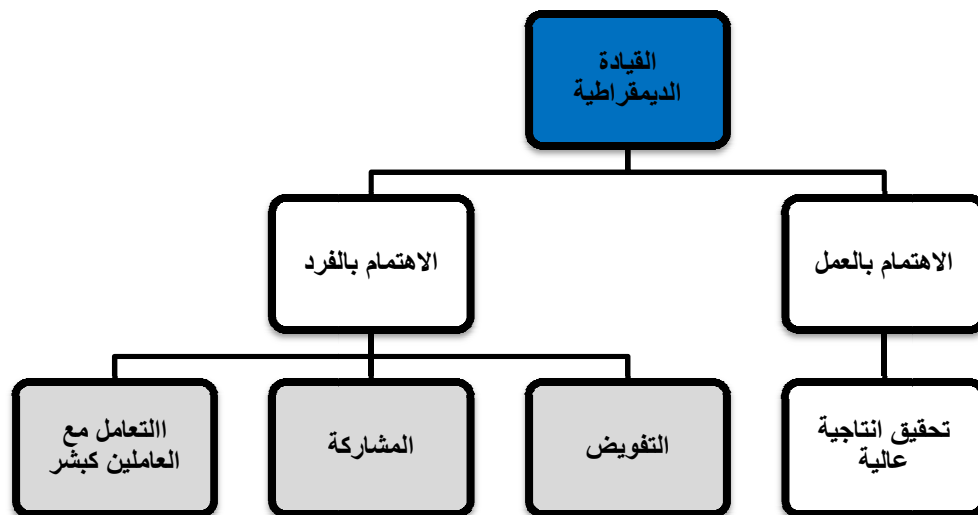
¹نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 329 / 339 .

²المرسي وإدريس ،مرجع سابق، ص : 565 .

³أحمد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 309 / 310 .

← القيادة المهمة بالعمل : يكون الإشراف مباشرا ، مع استخدام الثواب والعقاب، حسب الحالة .

← القيادة المهمة بالموظف : يغلب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويرى " ليكرت R. Lickert " أن هؤلاء القادة هم الأكفأ و الأفضل حيث اظهروا خصائص قيادية مشتركة والتي من أبرزها الجمع بين التفويض والمشاركة أي اعتماد الأسلوب التشاركي (" فضيل دليو" يحدد نمط مشارك ديمقراطي وليس كل قيادة ديمقراطية). وعليه فكل الأنماط السابقة هي مزيج بين هذين المفهومين ، وحسب حالات التوازن بينهما يكون القائد إما استبداديا أو ديمقراطيا أو حرا . ويوضح الشكل التالي أنماط القيادات الإدارية حسب مجالات الاهتمام لديهم كما يحددها ليكرت :



الشكل رقم (14) يوضح تطابق النمط الديمقراطي والأسلوب التشاركي عند " ليكرت".

(من إعداد الباحث)

3. التشارك من منظور المدخل الموقفى للقيادة :

■ نظرية " هيرسي " و " بلانشارد " :

القيادة عند " بلانشارد " هي عبارة عن جانبين احدهما " سلوكي " والآخر " إجرائي " فالسلوكي يهتم بالمعاملات والتفاعلات بين القائد والأتباع مركزا على المظهر الانفعالي، أما الإجرائي فيهتم بالأساليب الإدارية والمراسيم والهيكل التنظيمية المصممة للتعبير عن توجهات القيادة الإدارية. حيث أن جملة السلوك والإجراءات القيادية هدفها التأثير في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة¹ . وعليه فإن القائد يستخدم كل الأساليب الإدارية المتاحة من أجل التأثير في سلوك الأفراد ، ويحدد " بلانشارد " أربعة أساليب متاحة للقائد ، تقابل أربعة مستويات من النضج، لكننا في هذا المقام نحاول التعرف على العلاقة الارتقائية بين مستويات الأساليب القيادية ومستويات النضج ، ويرى " بلانشارد " أن العامل يمكن ترقيته من مستواً إلى آخر أعلى منه، إذ أن القائد كلما أفلح في اختيار الأسلوب الملائم للمستوى الواقعي للعامل أحدث مع الزمن تطوراً في مستوى القدرة عبر التدريب ، وكذا تطوراً في مستوى الرغبة عبر التحفيز وهذا ما يلخصه الجدول التالي² :

¹ فضيل دليو ، مرجع سابق، ص : 102

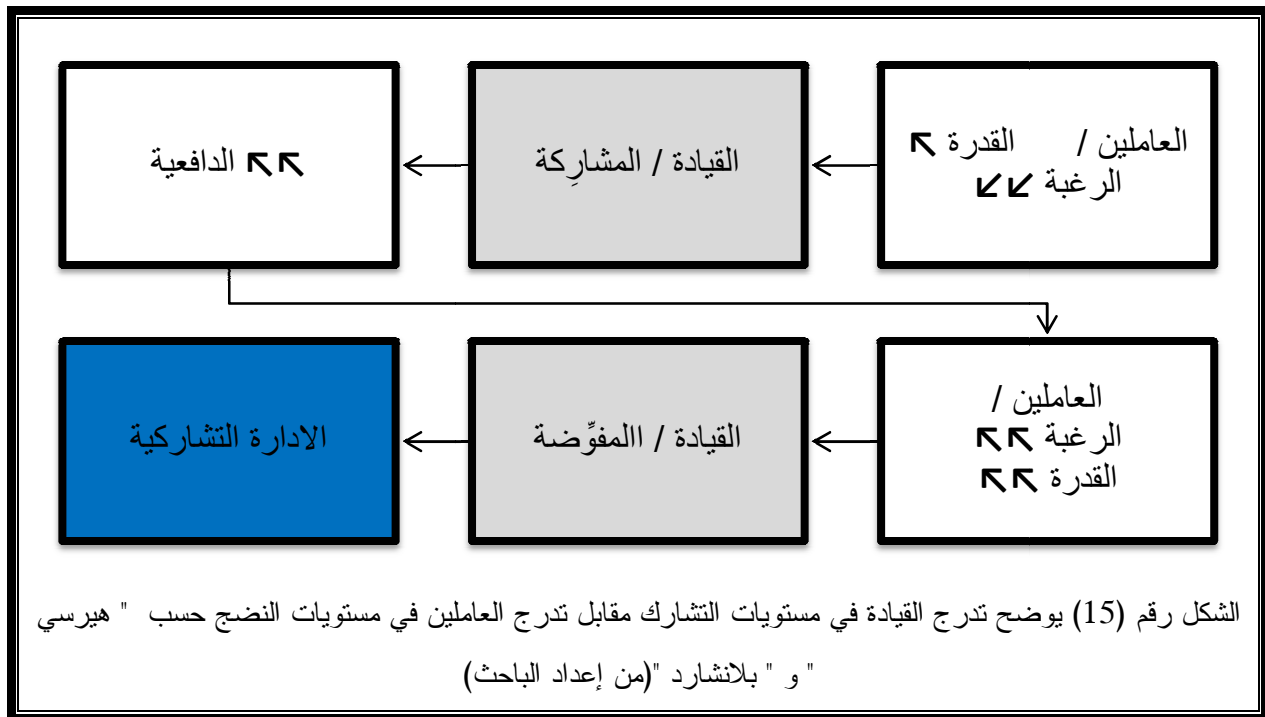
² عبد الرحمن توفيق ، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة ، العدد 10 ، مركز الخبرات المهنية ، الأردن ، 2004 ، ص : 24 .

مستويات النضج	الأسلوب الملائم
<ul style="list-style-type: none"> منخفض: المروؤوس غير قادر المروؤوس غير راغب 	<ul style="list-style-type: none"> توجيه : اهتمام كبير بالمهمة اهتمام محدود بالعلاقات
<ul style="list-style-type: none"> أقل من المتوسط : المروؤوس غير قادر المروؤوس راغب 	<ul style="list-style-type: none"> إقناع : اهتمام كبير بالمهمة اهتمام كبير بالعلاقات
<ul style="list-style-type: none"> أعلى من المتوسط : المروؤوس قادر المروؤوس غير راغب 	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة: اهتمام محدود بالمهمة اهتمام كبير بالعلاقات
<ul style="list-style-type: none"> مرتفع: المروؤوس قادر المروؤوس راغب 	<ul style="list-style-type: none"> تفويض : اهتمام محدود بالمهمة اهتمام محدود بالعلاقات

الجدول رقم () يوضح تدرج السلوك القيادي توافقا مع مستويات النضج لدى العاملين.

بالتركيز على " التشارك " فان مساحته تشمل المستوى الثالث والرابع الذين يتفان في توفر القدرة ويختلفان في توفر الرغبة .حيث يرى الباحث انه في حال انعدام الرغبة فان الأسلوب الأكثر فعالية هو " المشاركة " - باعتبارها حافزا معنويا فعالا- و التي تسمح للقائد بالاهتمام الكبير بالعلاقات مما ينمي الرغبة لدى العاملين و يدفعهم لاستخدام قدراتهم الكامنة لأداء المهام ، وذلك دون أن تبذل القيادة جهدا في شرح المهام ، وتفصيلها للعاملين ، لان لديهم حدا من القدرات مسبقا .فإذا رغب العاملون وتطور مستوى رغبتهم في العمل وأضيف إليه مستوى القدرة الذي صار فعالا بعد ما كان كامنا فإننا يمكن أن نقول أن مستوى النضج صار مرتفعا بعدما كان فوق المتوسط ، وهذا المستوى يصلح أن يعامل صاحبه بأسلوب قيادي أكثر تطورا وهو " التفويض " الذي يعطي الحرية الكاملة للعامل في اتخاذ القرار ، دون الرجوع للقائد لأنه صار محل ثقة

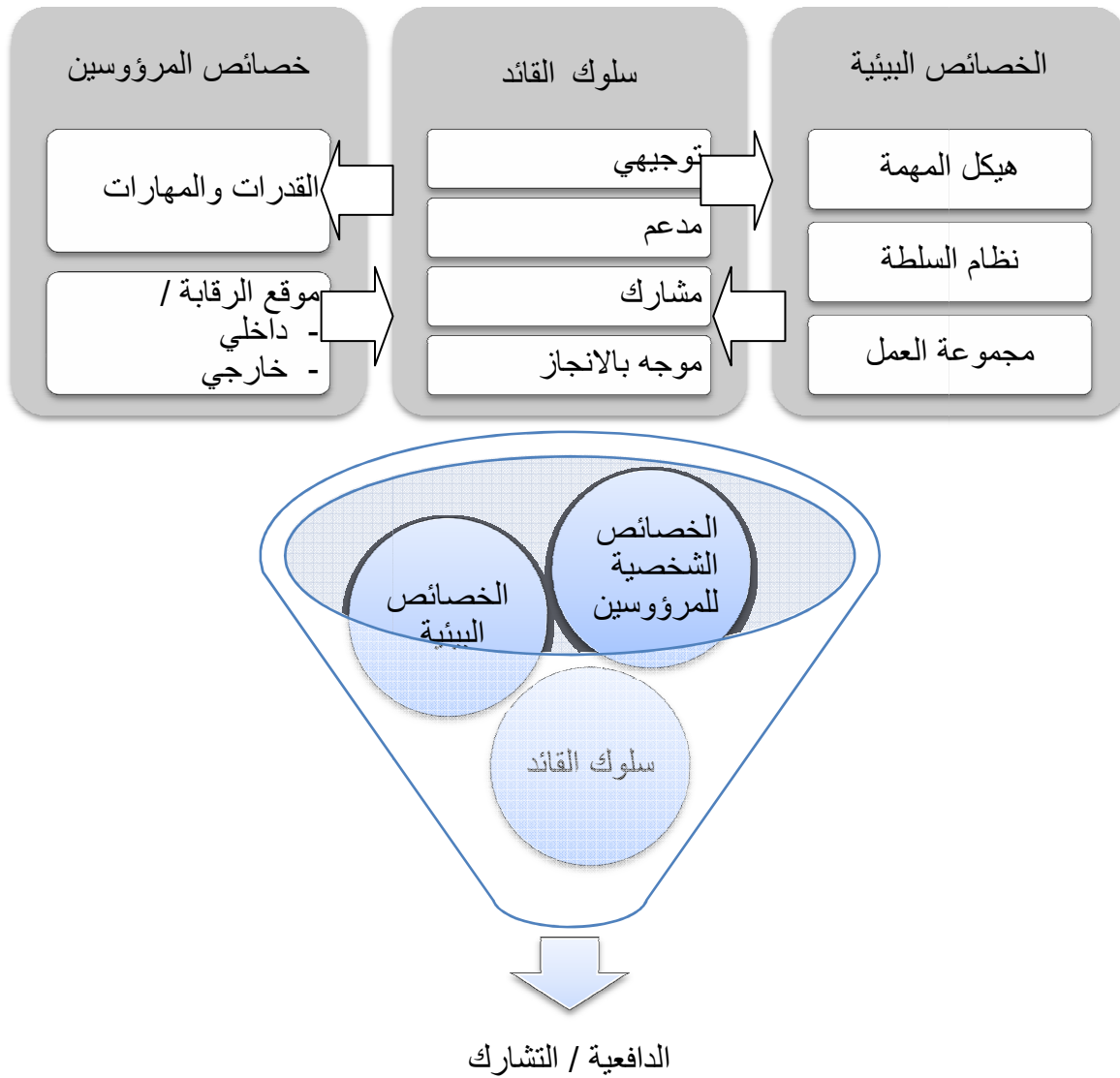
كاملة . وهكذا يمكن أن يتدرج القائد في مستويات التشارك حسب مستويات الرغبة شريطة توفر القدرة ، والمخطط التالي يلخص الأمر¹ :



■ نظرية الممر الهدف :

يرى "هاوس" أن ما يدفع العاملين نحو التشارك بكل أشكاله هو موقف معقد تجتمع فيه عدة عناصر ، وما القيادة إلا واحد منها ،تؤثر وتتأثر ببقية العناصر ،والشكل التالي يوضح الإطار المفاهيمي لنظرية الممر الهدف في تفسير القيادة :

¹ عبد الرحمن توفيق ، مرجع سابق ، ص :25.



الشكل رقم (16) يوضح الإطار المفاهيمي لنظرية الممر الهدف في تفسير القيادة وعلاقتها بالتشارك.
(من إعداد الباحث) .

ترتكز نظرية الممر الهدف على أن المدير لا يستطيع التأثير كثيرا في الخصائص أو السمات الشخصية للمرؤوسين حتى يدفعهم للإسهام والتعاون معه لتحقيق أهداف المنظمة ، إلا أنه يستطيع تشكيل البيئة (في بحثنا تمثلها الإدارة الشاركية) بحيث تصبح أكثر قدرة

على استغلال تلك السمات من خلال توفير الحوافز وهيكله المهام¹، وكما يتضح من الشكل السابق فإن السلوك القيادي يتوجه نحو التشارك (المشاركة والتوجه بالانجاز/التفويض) أو عدمه موجهها بخصائص العاملين والخصائص البيئية وعليه فإن العلاقة وان كان ظاهرها يوحي أنها في اتجاه واحد إلا أنها تبادلية في الحقيقة كما يقول " هاوس " House (1977) حيث يقرر بان خصائص العاملين والخصائص البيئية محددات للسلوك القيادي بمعنى أنها تحدد أي نمط من السلوك القيادي يقود إلى أي نوعية من النتائج وكيفية تأثير القائد في ادراكات المرؤوسين لأهدافهم المهنية والأهداف الشخصية وطرق (مسار) الوصول إلى الهدف.²

¹ المرسي وإدريس ، مرجع سابق ، ص : 586 .

² بوحفص ، عبد الكريم ، دراسة مقارنة لفاعلية القيادة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة بالصناعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1988 ، ص ص : 22 / 24 .

النماذج التطبيقية للديمقراطية في التنظيم

إن السلوكيات والأساليب الإدارية تحددها كل من المواقف و التكيف مع المحيط الاجتماعي ودرجة نضج المرعوسين، فالصورة النقية للنمط الديمقراطي أو الديكتاتوري لا أصل لوجودها في الواقع التنظيمي بل هناك ميل قد يكون معبرا نحو نمط معين، فالديمقراطي قد يمارس أحيانا سلوكيات الأسلوب القيادي التسلطي تبعا لمحددات الموقف و لدرجة نضج الأتباع وللثقافة التنظيمية و/أو الإدارية العامة، حيث نجد أن أسلوب الإقناع والمشاركة هما أكثر الأساليب شيوعا وممارسة في الواقع كما جاء في الدراسات السابقة.¹

نشير أيضا إلى أن نماذج الديمقراطية التنظيمية أكثر شيوعا في القطاع الخاص منه في الوكالات العامة، ومع ذلك هناك عدد قليل من الأساليب التشاركية التي استخدمت في المؤسسة البيروقراطية لبعض الحكومات في العالم ، نذكر منها : الاتصال المفتوح ، فريق العمل، مشروع المؤسسة ، تطوير التنظيم، الإدارة بالأهداف ، إدارة الجودة ، حلقات الجودة، النظرية (Z) ، المساومة (التفاوض) ، اللجان ، تفويض السلطات². حيث جمعنا هذه الأساليب في مجموعات اعتبرناها أساليب أساسية للتشارك، واعتمدنا في ذلك تصنيف بعض كتاب الديمقراطية التنظيمية الذين يميزون بين أسلوب مباشر وآخر غير مباشر³ ، وأساس هذا التصنيف طرق الاتصال المعتمدة (مباشرة وغير مباشرة) حتى يوصل الفرد إرادته ورسالته أيا كان مضمونها إلى رؤسائه . لأجل ذلك أثرنا أن نفرد مطلبا للاتصال المفتوح الذي يحوي خليطا من الأساليب المباشرة وغير المباشرة ، أما بقية الأساليب التشاركية فتصنف وفقا للمخطط أعلاه.

¹ فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال، فلسطين 2006، ص 141.

² ن. جوزيف كايرو ف ويسلر . تر : محمود الخطيب ، الإدارة العامة ، دار البشير ، الأردن ، 1996، ص 103/101.

³ دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

■ الإدارة التشاركية ، أهم وأوسع التطبيقات الديمقراطية الحديثة :

ناصرت " النظرية الحديثة للإدارة " التوجه الديمقراطي للقادة الذي يدعم التشارك في القرارات ويثمن جهود العاملين ويسعى لتعزيز سلوكهم التعاوني تجاه الإدارة، الذي يعتبر سلوكا تبادليا من طرف الرؤساء والمرؤوسين ، والذي وسمه منظرو العلاقات الإنسانية بالسلوك التشاركي . حيث يعتبر " التون مايو " و " ارجيريس " و " وماسلو " و " ماك جريجور " من أهم رواد هذا الاتجاه، ولا ننسى " كيرت ليفين " عالم النفس الاجتماعي الذي تعرض للموضوع من خلال تجاربه الميدانية

مفهوم التشارك في اللغة : جذره " ش. ر . ك " : جمع الشريك شركاء وأشراك مثل شريف وشرفاء وأشراف ، والمرأة شريكة والنساء شرائك . وشاركه صار شريكه واشتركا في كذا وتشاركا كقوله تعالى ﴿وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِ﴾¹ أي اجعله شريكي فيه .²

1) مفهوم الإدارة التشاركية اصطلاحا : اقترح دعاة الإنسانية المؤسسية نظما إدارية تدمج القيم والممارسات الديمقراطية في عمليات المؤسسات، وعندما تقترح الإدارة الجديدة التغيير فإنها تدافع عن الإدارة التشاركية، و ديمقراطية عملية صنع القرار و أنسنة وضع العمل، كما أنها تفترض امتلاك الزبائن للفرصة في المساعدة في تحديد البرامج وتنفيذها، وقد تفاعل كثير من منظري المؤسسة نقاؤلا كبيرا بان تصبح المؤسسة البيروقراطية ديمقراطية بشكل متسارع بسبب المهنة المتسارعة و التعليم و التكيف الاجتماعي (بيركلي 1971 ، بينيس وسلاتر 1978) . و على الرغم من عدم تحقيق آمالهم ، إلا أن هناك الكثير من المحاولات لدمقراطية الحياة المؤسساتية بما فيها القطاع العام . وما زال الهيكل الهرمي التقليدي مهيمنا و لكن حدث بعض التغيير .³

¹ الآية 32 من سورة طه .

² محمد بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، 2005، ص170.

³ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق، ص99.

ترى " ماري فوليت " أن الإدارة التشاركية هي حيلة التشارك الحاصل بين القيادة والأتباع، لتؤكد أن دور الأتباع في غاية الأهمية ويبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد، ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه، وترى أن قرارات القائد يجب أن تتبع من الأسفل ، وعلى القائد أن يتقبلها، في إطار التعاون القائم ، وذلك من خلال الإنصات لاقتراحاتهم، والأخذ بعين الاعتبار انتقاداتهم حول قراراته.... وكذلك من خلال لفت نظره إلى الخلل في الأساليب الإدارية المتبعة وإخباره بمشاكلهم، بل تدعي " ماري فوليت " أن القائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على التفاعل، مع مرؤوسيه أي القدرة على التشارك.¹

يعرف " ماك جريجور " التشارك بأنه نمط من الإدارة ينظر إلى العاملين في المؤسسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا ، في الهرم الإداري، في المؤسسة ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في التصدي إلى المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الايجابي ، الذي يدعم اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة². ويضيف أن اختلافاتهم في الرأي مقبولة، وأن دور القائد هو التوفيق بينهم والتنسيق من أجل الخروج بقرار، ويؤكد "ماك جريجور " أن اختلاف العاملين هو ظاهرة صحية ، لكن التنسيق بينهم أمر ضروري حتى يصبح تحقيق الأهداف فعالا . ويؤكد "ماك جريجور " على لزوم أن تكون آراء وتعليقات المرؤوسين هادفة وتصب في نية واحدة هي معاونته القائد على تحقيق الأهداف.فالتشارك إذن عند " ماك كجريجور " هو سلوك

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص : 374.

² Mc gregor.D.M, the Human sid of Enterprise , new York:M.CGraw Hill book company1960, p51

يحمل معنى التعاون كقيمة يتبناها الرئيس والمرؤوسون قبل أن تترجم إلى إسهام واقعي¹.

وباعتبار التشارك في الإدارة تعاوناً فإن " هربرت سايمون " H.Simon يشير إلى مفهوم النشاط الذي يشاطر فيه المشاركون هدفاً مشتركاً². ويرى بعض الكتاب مثل " لعويسات " أن التشارك في الإدارة يفترض في الإدارة أن تقدم للعاملين بها مجالات الإسهام التالية: المشاركة في صناعة القرار، إثراء المهام، العمل في جماعات، تفويض السلطة.³

مقومات الإدارة التشاركية :

- تهتم بدور الفرد ، وتنميه بالإعلام (أي الاتصال الفعال) والتفويض المثري للمهام.
 - العمل في جماعات متعددة التخصص، أو جماعات شبه مستقلة.
 - الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة وغيرها.... مسالك (أساليب) تشاركية في تنفيذ المشروعات .
 - التنظيم في الإدارة التشاركية يمتاز بالمرونة.
 - القيادة تهتم بالتحفيز، وتولي أهمية بالغة للعوامل الثقافية والسلوكية .⁴
- من هنا يمكننا أن نقول أن الإدارة التشاركية تقوم على محددات أهمها: القيادة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، الاتصال. حيث سنتعرض لهذه المحددات وعلاقتها بالتشارك بالتفصيل في مباحث لاحقة . وعلى هذا الأساس يلاحظ مايكل سميث

¹Ibid. p, 232.

² Herbert Simon, Administrative behavior ,NY, the free press, 1957 pp.139/140.

³جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار همومة، الجزائر ، 2003 ، صص 156 / 159

⁴لعويسات، مرجع سابق، ص : 160.

(1976) بأن هناك العديد من الأسباب التي توجب على المؤسسات الأخذ بالأساليب التشاركية ، ومن بينها :¹

- أن الإدارة التشاركية تسهل مهارات الموظفين الاجتماعية و السياسية في العلاقات البينية التي ينتج عنها تفاعل أفضل مع الجمهور .
- ومن المحتمل ان أكثر أعضاء المؤسسة سيشعرون بالمسؤولية عن أفعالهم إذا ما شاركوا في القرارات التي تخصهم .
- كما أن الإدارة التشاركية تقلل الوقت و الطاقة المبذولين نتيجة الاستياء من المسئول لأن الاتصالات مفتوحة .
- إضافة إلى ذلك، فقد ينتج عن مشاركة أعضاء المؤسسة قرارات أفضل.

كما يفترض "لعويسات " أن تطبيق التشارك في الإدارة يؤدي إلى تفادي مشاكل مثل الإحباط وهي حالة عكس حالة التحفيز لدى العاملين ،غياب التآزر أو التعاضد،زيادة مخاطر الأخطاء في قرارات المسير. ويرى أيضا أن التشارك بدون إدارة (أي التشارك الفوضوي) سيصبح في المدى القصير مصدرا للاختلافات والمنازعات، وفقدان الثقة في التنظيم .²

❏ الاتصال المفتوح :

إن القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر نجاعة في نجاح القائد لتحفيز الأفراد بالمؤسسة ، حيث تعتبر القيادة جملة من الاتصالات يؤثر بواسطتها القائد على سلوك الأفراد³ ، ويعرف الاتصال بأنه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات أو الفهم المشترك بين فردين أو أكثر .كما أنه عملية ذات إتجاهين، تتم عبر الوقت وليس

¹ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر،مرجع سابق،ص100.

² جمال الدين لعويسات، مرجع سابق ،ص156/ 159 .

³ SEKIOU Lakhdar et al, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES , Canada ; Deboeck university,(2001) , p40

عملية لحظية¹ . حيث يرى رئيس مؤسسة Chrysler أن الاتصال أداة حيوية للإدارة الناجحة، إذ انه يساعد على تحقيق التعاون ، وبناء روح العمل الفريقي ، وتحقيق الأهداف، وتحسين اتجاهات العاملين وتحفيزهم²... وهو من العوامل الإنسانية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم، فهو احد محددات نمط الإدارة بشكل عام، وتكمن أهمية الاتصال المفتوح بالتحديد في انه يمكن القيادة الإدارية من:

← أن تتيح للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة ، وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها ، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح .

← أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم ، الأمر الذي يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد .

حيث أن عملية الاتصال المفتوح يمكنها أن تؤدي هاتين المهمتين بكفاءة لأنها تمثل تدفقا في كل اتجاه للمعلومات مما يدعم العلاقات ويحفز التفاعلات ليصب في بوتقة التشراك بين الطرفين (القيادة و العاملين) وهو يعبر عن كفاءة في الاتصال المبني على الثقة المتبادلة³.

ويمكن أن نسرد بعض الأساليب التي تعبر عن انفتاح الاتصالات في الإدارة:

← الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القادة المرؤوسين .

← الاجتماعات بين العاملين من ذوي المهام المشتركة.

← نظم الاقتراحات .

← صناديق الشكاوي .

← اللجان⁴.

¹ ابن الزاهي منصور و محجر ياسين ، علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني للعامل ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات - ورقة 8-9 مارس 2005، ص365

² Richard C.Husmen, and others, readings in interpersonal and organigational communication,(boston: hallorook press inc, 1969 ; p 169

³ علي سلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، الاردن ، 2004،، ص ص : 175 / 176

⁴ نفس المرجع السابق ، ص : 176 .

لكن " ماري باركر فوليت " "Mary Perker Follet" تؤكد على فعالية **الاتصال المباشر** إذ تشير إلى أن : الاتصال المباشر بين الأفراد ، راسيا وأفقيا يمكنهم ويتيح لهم تبادل الآراء والأفكار والقيم والاتجاهات والمشاعر والمثاليات والتحييزات وغيرها ، بكفاية وفعالية اكبر مما تتيحه أي وسيلة أخرى . وهذا يؤدي إلى خلق تفاهم متبادل من شأنه أن يساعدهم على التوصل إلى وسائل مناسبة وطرق متفق عليها لتحقيق الأهداف المشتركة والفردية¹ . وهذا يعني أن الاتصال المباشر يخدم وينشط التفاعل بين الأفراد ومن ثم هو وسيلة للتبادل أولا ثم التعاون آخرا، ولاشك أن التبادل إذا وجهته قيادة تشاركية أضحي تعاونا. وكذلك يصبح الاتصال رابطا بين الجماعات والأفراد في إطار التصور الذي يؤكد علم النفس الاجتماعي ، وعلى النحو الذي يذهب إليه " كاتز وكاهن " ²..... كما أن الاتصالات المفتوحة تربط الموظفين بالمنظمة وتودع فيهم الإحساس بأنهم جزء لا يستغني عنه ، أي إشعارهم بالارتباط وتحقيق التواصل عبر :

- ← حسن الإصغاء للعاملين من قبل المرؤوسين.
- ← تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في حينها عن الأشياء التي تخص أقسامهم أو المؤسسة عموما .
- ← صدق المعلومات النازلة .
- ← محاولة تفهم احتياجات الموظفين .
- ← استعمال قنوات الاتصال الداخلية المتعددة خاصة الفعالة منها كالا اجتماعات واستخدام شرائط الفيديو والبريد الالكتروني والمنشورات البسيطة الأسلوب .
- ← تشجيع الاتصالات الصاعدة مع تبادلية الرسالة عبر الاتصال الهابط كتغذية عكسية من قبل الرؤساء .

¹ حسين حريم ، تصميم المنظمة ، سبق ذكره، ص : 219 .

² محمد ادويان، المدخل الى دينامية الجماعة التربوية، إفريقيا الشرق، المغرب ، 2001، ص:15.

← مراعاة التوقيت المناسب بتفعيل الاتصال ، وإلا حلت الإشاعات الكاذبة محل الحقائق
الراكدة (في أدراج الرؤساء) .¹

❏ نماذج المشاركة المباشرة :

يعرف " Devis " المشاركة أنها مفهوم يخص العامل مكون من ثلاث أبعاد، الانغماس العاطفي والذهني للفرد ،مساهمته في تحقيق أهداف الجماعة ،استعداده لاقتسام المهام والمسؤوليات² . و هناك من يرى أن المشاركة تعني " قيام جميع الأفراد في المنظمة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذ القرار"³ . أما المشاركة المباشرة فتشير إلى تدخل العمال في القرارات التي تتخذ على المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي وفي هذا الإطار يمنح العمال سلطة التخطيط واتخاذ القرارات . وهذا الشكل من المشاركة يساهم فيه المشرفون والمسирرون في الخط الأول ويعود أصله إلى دراسات " هاوثرن " في الثلاثينات وتكون عادة في القرارات المتعلقة بالنشاطات اليومية المحدودة⁴ . وقد اخرج لنا الفكر التنظيمي أشكالاً للمشاركة المباشرة أكثر تطوراً وأوسع من المفهوم الوارد في التعريفات التي أوردناها، نذكر من هذه الأشكال:

1. الإدارة بالتمكين :

يشير مصطلح تمكين العاملين إلى الدرجة التي يتقاسم (يتبادل) فيها الأفراد المعلومات، المعرفة، المكافآت، والسلطة في المؤسسة، أي المشاركة في اتخاذ القرارات...وقد صارت رائجة في الوقت الأخير، لأن أصحاب المؤسسات والشركات الكبرى أدركوا أن عملية التمكين جزء أساسي من إدارة المعرفة، وقد أدركوا أن المعرفة التي يملكها العاملون عنصر أساسي في تطوير المنظمات، ومما دعم عملية التمكين في واقع التنظيمات وسهلها التكنولوجيا الاتصالية كالبريد الإلكتروني والحواسيب⁵ .

¹ إيهاب صبيح ، مرجع سابق ، ص ص : 40 / 44 .

² Keith davis and sohn new strom, human behairor at work ,8th ed ,newyork, mc graw_hill book co 1989 , p231

³ عادل حسن وآخرون، مرجع سابق ،ص ص852- 851 .

⁴ دليو وآخرون ، ص: 22 .

⁵ رامي جمال أندراوس و عادل المعاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص115.

• أشكال التمكين¹ :

1. مشاركة المعلومات.
2. حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى.
3. استقلالية المهام.
4. تكوين الاتجاهات.
5. الإدارة الذاتية.

• أبعاد التمكين² :

- ← المعنى: يعكس المعنى إحساسا بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي للعمل...أي ارتباط بين العمل ومعايير وقيم الأفراد.
- ← المقدرة أو الكفاءة: أن يمتلك الأفراد المهارات والخصائص اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم، مع اعتقادهم ذلك.
- ← حق الإدارة الشخصية: يعكس إحساسا لدى الأفراد بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم، أي الاستقلالية.
- ← التأثير: وهو اعتقاد الأفراد أنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره.

• مستويات التمكين (تعكس درجة القوة التي يمتلكها الأفراد)³ :

- ← الاستشارة الانتقائية (المستوى الأدنى).
- ← الاستشارة الموسعة (المستوى المتوسط) ولها عدة أشكال:
- *دائرة الجودة. *برامج اقتسام المكاسب.

¹ المرجع السابق، ص

² المرجع السابق ص132.

³ المرجع السابق، ص-ص: 136-138.

← المشاركة العالية (المستوى الأعلى) وتظهر عندما يأخذ العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار، وذلك في شكل فرق عمل ذاتية التوجيه.

● الفوائد المحتملة للتمكين¹ :

- ← جودة القرار.
- ← الالتزام بالقرارات.
- ← تطوير العاملين.
- ← رضا العاملين.
- ← تحسين العلاقات البينية.
- ← دفع فرص النمو المهني.
- ← رفع مستوى تقدير الذات.
- ← بقاء الأفراد في المنظمة.
- ← تحقيق الانتماء التنظيمي.
- ← تحقيق الفعالية.

● معوقات تطبيق التمكين²:

- ← الاختلافات الثقافية.
- ← مقاومة الإدارة.
- ← مقاومة العاملين.
- ← مقاومة النقابة.

¹ المرجع السابق، ص-ص: 146-153.

² المرجع السابق، ص-ص: 167-169.

2. فرق العمل :

فريق العمل هو تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية انجاز مهمة محددة ومعقدة تتعلق بعدة وحدات تنظيمية في المنظمة، وتلجا المنظمة لاستخدامه حينما تواجه مشكلة / مهمة حساسة وفريدة غير مألوفة وحيوية للمنظمة، ويتطلب حلها تعاون وحدات مترابطة. ويضم فريق العمل ممثلين عن هذه الوحدات ذات العلاقة بالمشكلة / المهمة، ويعود هؤلاء إلى دوائرهم حالما يتم انجاز المهمة وتحقيق الهدف، حيث يتم حل الفريق بعد ذلك . وتعرف فرق العمل كمجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة إلى اثني عشرة فردا، هذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال و يكون الانضمام إليها اختيارا¹ . حيث يمكن استخدام هذا النوع من التنظيم في تطوير منتجات معينة (موديل سيارة مثلا)، وهو يساعد على تحقيق المرونة والكفاءة في آن واحد .²

3. حلقات الجودة :

يقصد بحلقات الجودة أنها " مجموعة صغيرة من العمال، من (5 إلى 10) من العمال في نفس الورشة، أو نفس المكتب، يجتمعون على أساس التطوع بشكل دوري (ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين) ، تحت إشراف مسؤول هرمي عليهم، لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به، جودة المنتج أو الخدمة ، اقتراح طرق التحسين ، الشروع في تنفيذ الحلول و مراقبتها³ ، أي معالجة كل المشاكل المعيقة من خلال منهجية أو طريقة محددة و تتعلق هذه المشاكل بالوظائف و الأعمال التي تؤدي يوميا⁴. و الواقع أن دوائر الجودة قد ابتدعت في الولايات المتحدة خلال الأربعينات لكنها لم تكن مفضلة لدى القطاع الصناعي أو الحكومة إلى أن استخدمت في اليابان بنجاح . و بعد تبنيها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كأداة لمراقبة الجودة ، أصبحت دوائر الجودة معروفة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003، ص 127.

² حسين حريم ، تصميم المنظمة ، سبق ذكره ، ص : 298

³ D. Beaupre ,M.Nadeau , la qualité dans les entreprises de service, les presses interuniversitaires, québec, 1995,p67

⁴ Marc Bosch, Florence Boyer et Jean-luc Vachette, cercles de qualité et culture D'entreprise , RFG, № 47-48, 1984, p: 82.

هناك في الستينات و السبعينات و تم إعادة توريدها إلى الولايات المتحدة في السبعينات . وتتكون دوائر الجودة في معدلها من ثمانية أشخاص وتضم المشرفين أو الموظفين الرئيسيين . وعلى الرغم من وجود اعتقاد كبير في نجاحها في اليابان ، إلا أن بعض الدراسات دلت على أن مؤسسات أخرى باليابان لا تستخدم دوائر الجودة كانت هي الأخرى ناجحة (كول 1979) . إن النقطة الهامة المتعلقة بدوائر الجودة هي أنها تمثل شكلا من أشكال الإدارة التشاركية و أنها تتفّع في كثير من المجالات . وكما الحال مع أي اختراع آخر ، قد لا تتجح دوائر الجودة في جميع المجالات ¹.

4. مشروع المؤسسة:

إن مشروع المؤسسة يمثل خيارا تتبناه المنظمة إذا أرادت أن تتبنى التغيير من النوع الدائم و المستمر² ، وهو عبارة عن وثيقة مكتوبة توجه المؤسسة نحو مرجعية دائمة، مع شرط الوضوح والفهم من قبل جميع العاملين ، وذلك حتى يتحقق شرط آخر هو الالتزام بكل أهدافها وتصبح الوثيقة معيارا لتقييم وتقويم العاملين ؛ فهو أولا وقبل كل شيء رسالة المؤسسة موجهة لإحداث انتماء الكل ، بعد ضمان تشاركتهم القائم على معرفة واقع المؤسسة ومعرفة أهداف المؤسسة ومعرفة استراتيجياتها، و قراراتها، و أنماط عملها. ويعزو بعض الباحثين من أمثال Thevenet . M ذبوع مشروع المؤسسة للأسباب التالية:

«مشروع المؤسسة يساعدها على مواجهة و حل مشاكلها كصعوبة التكيف مع المحيط والانتقال من درجة تطور إلى أخرى ومواجهة أحداث خاصة (إعادة الهيكلة، اندماج...)، و تغيير مسيرتها.

¹ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص 102 .

² ANNIE Bartoli & Philippe hermel , , piloter l'entreprise en mutation, paris, ed d'organisation, 1986. p: 223.

← إرادة المؤسسة في تعبئة مواردها الفردية (البشرية)، و هو من أكثر الأسباب انتشارا في المؤسسات و ذلك لضمان مساهمة عبقرية الكل في كل المصالح لخوض المؤسسة غمار المعركة الاقتصادية.

← إرادة المؤسسة لتكوين مرجعية: و هي إنشاء لغة مشتركة في المؤسسة، و تبقى هذه الأخيرة في حدود الاستعمال اليومي داخل المؤسسة.¹

5. إدارة الجودة الشاملة:

الجودة بمعناها العام ، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة و التفوق المتميزين، تكون المنظمة من خلالها قادرة على الوفاء باحتياجات و رغبات عملاءها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم ، و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، و إيجاد صفة التميز فيهما². أما إدارة الجودة الشاملة فهي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات و مواهب و خبرات و إمكانيات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكامل أبعادها. حيث أن لكل فرد داخل المنظمة دور محدد يؤديه و يحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية ، حيث أن جميع الأدوار تتعاون و تتكاتف و تتكامل مع بعضها من أجل تحقيق أعلى قيمة كلية من حيث الكم و الجودة ، و بالتالي فأي إخفاق في أي دور ضمن العمل الجماعي ، ستتأثر به القيمة الكلية³. ورغم أن هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة إلا أن معظمها يشمل الخصائص التالية :

← استعمال الحقائق و البيانات الدقيقة و الكافية لاتخاذ القرارات .

← إشراك جميع الأفراد في دورات الجودة أو فرق تحسين العمليات .

← التحسين المستمر للعملية و المنتج .

← التركيز على العمليات و النشاطات بدلا من النتائج .

¹ Maurice Thevenet, audit de la culture de L'entreprise, , paris, Ed D'organisation, 1986. p: 193.

² عمر وصفي عقيلي، منخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2000 ، ص ص: 43 .

³ نفس المرجع السابق ، ص ص: 42 / 45 .

- ← تلبية احتياجات العميل و توقعاته (العميل الداخلي و الخارجي) .
- ← استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة .
- ← تعتمد على مبدأ "إنتاج أحسن بتكلفة أقل"¹.

ويمكن حصر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:²

- ✓ تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- ✓ تحسين الأوضاع التنافسية.
- ✓ حسن استغلال الموارد.
- ✓ تعزيز رضا العاملين.
- ✓ تحسين العائد المادي والاجتماعي.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة.

نجد مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.³

6. الإدارة بالأهداف :

ومن بين الأساليب البارزة للتشارك الإدارة بالأهداف التي استخدمتها كثير من المنظمات وامتدت إلى وكالات حكومية في بعض البلدان. ويسمى أيضا أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج أو الإدارة بالنتائج⁴، وهي أسلوب يسهل تصميم الأهداف في المنظمات،

¹ Maurice thevenet et J.-L. vachette, , culture et comportements, vuibert, paris ,1991, p: 128.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

³ Vincent Laboucheix, , traité la qualité totale, les nouvelles règles du manangement. des années 90, Dunod, paris, 1990, P 111

⁴ سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج ، مكتبة عين شمس ،مصر ، 1999، ص11.

وكان ظهورها في خمسينيات القرن، وكان هدفها مساعدة الإدارة على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد ، كأساس لكل من الحفز وتقييم وتقويم الاداء وزيادة الانتاجية¹.

و بشكل أساسي فإن الإدارة بالأهداف تضمن مشاركة أعضاء المؤسسة في تحديد الأهداف مع خطط إنجازها (دراكر 1954) . وفي برامج الإدارة بالأهداف ، يشارك الموظفون أيضا في تقرير أفضل الطرق في استخدام الموارد و في مراقبة الأنشطة . كما تتضمن الإدارة بالأهداف أيضا تقييما للنتائج حتى تتسجم مع أهداف و فاعلية المؤسسة.² حيث أن تصميم الأهداف عملية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وان مكافأة المرؤوس موافقة للتصميم المشترك من حيث المدى والتوقيت المتفق عليهما قبلا بين القادة والأتباع . كما تجدر الإشارة إلى انه لا يستثنى أي عامل مهما كان مستواه في الهرم إذا كان معنيا بالمشروع أو المهمة ، وتفترض الإدارة بالأهداف أن العاملين سيكونون أكثر انتماء أو التزاما بالأهداف لأنهم شاركوا في تصميمها فهي أهدافهم ، مع العلم أن هذه الأهداف توثق³. و تدعم الإدارة بالأهداف التشاركية من خلال التأكيد على المشاركة حيث تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على الأسس التالية :⁴

← يتم تحديد أهداف قابلة للقياس على مستوى المنظمة وتقسيماتها والأفراد العاملين فيها، ويغطي تحديدها مدة زمنية معينة، ويتم تحديد هذه الأهداف في ضوء الانجازات السابقة والإمكانات المتاحة للمنظمة ماديا وبشريا وماليا، وفي إطار مشاركة الأفراد .

← توضع الخطط الأساسية لتحقيق الموضوعية ، وبشكل يعبر عن طموحات إنجازها ، وفي إطار المشاركة دائما .

¹ احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 101 / 102.

² ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص 102

³ احمد سيد مصطفى، ، مرجع سابق ، ص ص 101 / 102.

⁴ خليل الشماخ ، الادارة بالاهداف والنتائج في اطار المفاهيم السلوكية،مجلة تنمية الرافدين ، ع 17 ، 1986.

←توضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد العاملين الذين يراد منهم انجاز مهمة معينة .

←يحدد في ضوء الأهداف الموضوعية برنامج متكامل للحوافز المقترنة بانجاز الأهداف

←متابعة الانجاز من خلال أسلوب توجيهي لتصحيح الانحرافات الحاصلة من قبل الأفراد ذاتهم .

←يقاس الانجاز المحقق للأفراد والتقسيمات ، وتجري مقارنته مع الأهداف الموضوعية خلال المدة المحددة ، ويشعر الأفراد بذلك .

←يتم توزيع الحوافز على الأفراد العاملين حسب مستوى الانجاز المتحقق من قبلهم ، كما تعالج الانحرافات مما يدفع العاملين نحو التشارك .

7. تطوير التنظيم:

التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومقصودة ، وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية ، وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها في ذلك ، بإحداث تأثير على المتغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة او العمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية ¹ . إن تطوير التنظيم أسلوب إنساني يستخدم لحل المشكلات في مؤسسات العمل - و بناء على نموذج الإنسانيين المؤسسين يحاول إزالة العوائق الرئيسية التي تقف في طريق العمل الفعال (جوليمبيوسكي و إيدي 1978) و على وجه الخصوص يركز هذا الأسلوب على توفير عملية الاتصال و تشجيع مشاركة جميع أفراد المؤسسة في قراراتها . ويقوم الأسلوب على افتراض انه لو شارك جميع الأفراد في حل المشاكل في جو مفتوح فسيكونون موظفين أفضل ، وعن طريق الاتصال المفتوح يفترض في الناس أن يطوروا الوعي الذاتي عندهم و معرفتهم للآخرين الذي ينتج عنه ثقة اكبر و التزاما أكبر بأعمال المجموعة ، إن كثيرا من مؤسسات القطاع العام

¹ أمية الدهان ، نظريات منظمات الاعمال ، مطبعة الصفدي ، الأردن ، 1992 ، ص : 161.

تستخدم تطوير التنظيم لكن هناك حدودا واقعية لاستخدامه بسبب السياسات الخارجية و القيود المالية التي تضر بأي عمل إبداعي¹ . و يمكننا أن نتلمس ملامح التشارك من خلال أهداف التطوير التنظيمي الذي يهدف كعملية هادفة وقصديه إلى تحقيق أهداف أهمها:

← زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والبقاء .

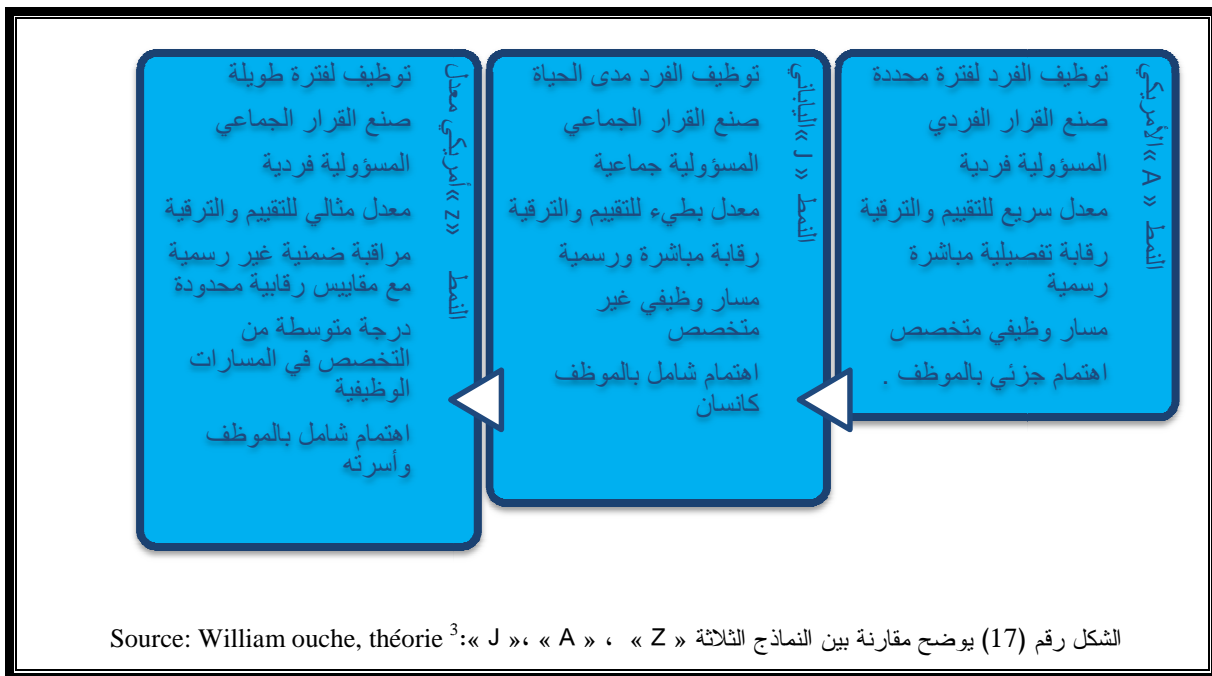
← زياد مقدرة المنظمة على تحقيق التعارف بين العاملين والمجموعات المتخصصة فيها.

← مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم ودفعهم الى تبني الحلول عبر المشاركة
← إدارة الصراع .

← بناء جو من الثقة بين العاملين ، ودعم التعاون بينهم .

← تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف ، ومن ثم دعم التشارك² .

8. النظرية Z :



¹ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص 103

² أميمة الدهان ، مرجع سابق ، ص : 161.

³ William ouchi, theory Z, Addison, Wesley pub , Co, Reading, mass, 1984, p :58.

" وليام أوشي " هو صاحب « النظرية Z » ، و قد ضمنها دمجا بين النموذجين الياباني والأمريكي في الإدارة . ظهرت هذه النظرية المهجنة واقعا معائنا في بعض الشركات الأمريكية، وقد حققت نجاحات عالية¹ . تقوم « النظرية Z » أساسا على التشارك واحترام الجماعة وتقديهما على الفرد، وهذا ما يبرر تغلغل التشارك في عدة جوانب من هذه النظرية نعرضها كالآتي²:

← التشارك في المصير : وأول مظاهره التوظيف مدى الحياة ، حتى تصبح حياة الفرد مرتبطة بمصير المنظمة .

← التشارك في التقييم : حيث أن الفرد يتلقى مكافآت تدفع في العادة كل ستة أشهر ، ولا تدفع هذه المكافأة على أساس تقييم الأداء الفردي ، ولكن على أساس تقييم المستوى العام لأداء المنظمة .

← التشارك في الأرباح : حيث أن المكافآت آنفه الذكر تقتطع من أرباح أصحاب رؤوس الأموال (المالكين) .

← التشارك في المعرفة المهنية: حيث أن العامل لا يرتبط بتخصص معين، بل يعمل دوريا في كل التخصصات.

← التشارك في عملية الرقابة : إذ أن كل يراقب نفسه ، فهي رقابة ذاتية تنطلق من إحساس الفرد بانتمائه وولائه للمنظمة، فهي أسرته التي يسعى لتحقيق أهدافها، ببساطة لأنه يشاركها نفس الثقافة .

← التشارك في القرار: المنظمات اليابانية تعتمد طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات ، إذ كل فرد عامل في المنظمة اليابانية مسؤول عن اتخاذ القرار، وعن تنفيذه (بالإجماع) ← التشارك في المسؤولية : وهي نتيجة حتمية لما سبق .

¹ احمد السيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص : 105 .

² خليل الشماخ و خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص ص 106 / 112 .

وعليه يمكن أن نقول أن النظرية Z هي في الأساس نفس النظرية Y من حيث افتراضاتها الأساسية و محاولاتها تحسين الأداء المؤسسي من خلال نفس آليات التطوير التنظيمي. حيث أن الفرق الأساسي عن تطوير التنظيم هو أن النظرية Z تضيف مفهوم التوظيف الدائم بدلا من التوظيف القصير مع اعتبارات المسار الوظيفي. ومع ذلك فمن حيث المعطيات الداخلية فإن النظرية Z تتبع نفس نوع التعليمات الخاصة بتطوير التنظيم¹.

❏ نماذج المشاركة غير المباشرة :

وتشير إلى تدخل العمال في صنع القرارات على مستويات أعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وذلك حينما يكون باستطاعة العمال التأثير على قرارات الإدارة والتي تهم المؤسسة ككل وليس شريحة العمال فقط . هذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ على مستوى قمة التنظيم الهرمي في الإدارة. ويتم هذا النوع الأخير من المشاركة بواسطة أشكال متنوعة من التمثيل مثل انتخاب النقابيين ممثلين عن العمال في عمليات المساومة أو اللجان المشتركة² :

1. النقابة (المساومة / التفاوض):

« النقابة هي تنظيم اجتماعي اختياري أي ينضم إليه العمال طوعية بغية توحيد صفوفهم و تعبئة قوتهم من خلال العمل الجماعي لمقاومة عمليات استغلالهم - في بادئ الأمر- من جانب الرأسمالية الصناعية في المجتمع الغربي. كما يهدف توحيد الصف إلى تحسين الأوضاع الاقتصادية للعمال وتحقيق مكاسب مادية وسياسية.»³.

التحولات الاقتصادية الكبرى التي ظهرت في أوروبا الغربية في حدود القرن 15م، ولدت أزمة على أصعدة مختلفة، وصفها بعض المؤلفين بالعميقة⁴. وهي في المقام

¹ جوزيف كايرو ف. ويسلر ، مرجع سابق ،ص103

² دليو و آخرون ، ص: 22

³ اعتماد محمد علام، علم الاجتماع الصناعي-التطور والمجالات، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2004، ص171.

⁴ Roberto Miguelez, opcit, p-p :29-31.

الأول أزمة اجتماعية حيث زلزلت أنماط الحياة الاجتماعية وزعزعت طبقاتها، وهددت بقلب موازين القوة وإعادة توزيع السلطة! وفتحت المواجهة بين طبقة من النبلاء تحكم البلاد والعباد وطبقة من البرجوازيين أصحاب التجارات النافذة والعقارات والمصانع الواعدة؛ يمثلون طبقة من الشعب وجدت طريقها إلى الثروة ومن ثم القوة، تقف ضدها (أو وراءها) طبقة العمال الكادحة تتحرك من خلال تنظيمات عمالية محظورة قانوناً تعمل في الخفاء تارة، وتظهر في صورة تعاضديات تقدم خدمات خيرية إنسانية للعاملين تارة أخرى، وفي أوقات الانفراج السياسي تضع عنها الأقنعة وتظهر وجهها النقابي الحقيقي... وتكثرت نضالات العمال في أوروبا الغربية بأول اعتراف رسمي لنقابة قوية لم يأفل نجمها وذلك العام 1880م ببريطانيا حيث بلغ عدد المنخرطين فيها العام 1920م ما يقارب الثمانية ملايين شخص. أما في فرنسا فلم يحدث الترسيم القانوني إلا عام 1884م، وكان الترسيم القانوني لأول مرة في ألمانيا عام 1918م¹.

تتنوع وتتباين التنظيمات النقابية من حيث الحجم والبنية التنظيمية، ومستويات الأداء الوظيفي. وكما تتباين أنساق علاقات العمل عالمياً، تتباين تنظيمات العمال. فمثلاً في ألمانيا تعتبر مجالس العمل جزءاً مكملًا للنسق التعاوني الذي يستمد وظائفه ضمن سياق التشريعات وقوانين العمل التي تصدرها الحكومة الألمانية. ويفتقر الهيكل النقابي لنقابات فرعية لذا تعد هذه المجالس ذات وظيفة حيوية بالنسبة للنقابات العمالية الألمانية وترتبط بينهما علاقة يغلب عليها الطابع غير الرسمي. ولا تكون المجالس مستقلة بشكل كامل ويحدد لها القانون الألماني شروط عضويتها ووظائفها. أما في فرنسا، يختلف وضع مجالس العمال كثيراً عنه في ألمانيا، نظراً لما تتصف به شبكة الوحدات المحلية (Local units) من تعقيدات (وهيكلية) إدارية تستغل فيها الوحدة المحلية الأعلى الوحدة الأدنى التي تليها مباشرة في (الهيكلية). وتحدد التشريعات الفرنسية أسس اختيار عضوية المجالس العمالية المحلية وتقنين علاقاتها بالنقابات العمالية التي لها حق ترشيح أعضاء

¹ Roberto Miguelez, L'émergence de la sociologie, la presse de l'université d'Ottawa, 1993, p-p :29-45.

هذه المجالس¹. يقسم الباحثون تاريخ النقابة الجزائرية إلى ثلاث مراحل مهمة: ما قبل الاستقلال ثم مرحلة البناء الوطني ثم مرحلة التعددية، ويمكن أن نردها كما يلي²:

1- النقابة في مرحلة ما قبل الاستقلال: باندلاع الثورة الجزائرية، تم تأسيس أول نقابة جزائرية وذلك في 24 فيفري 1956 وقد خطت هذه النقابة لنفسها خطة عمل تتلخص في ما يلي:

أ - أفضلية النضال من أجل الاستقلال الوطني على النضال المطلي.

ب - عدم اقتصار العضوية على العمال الصناعيين، بل امتدت إلى جميع الفئات الاجتماعية: صناعية، و زراعية، و تجارية، و خدمية.

2- مرحلة المساهمة في البناء الوطني:

1-2 مرحلة 1962-1979: على العموم، فإن دور النقابة الجزائرية وتحديد نشاطها ونطاق عملها في تلك الفترة يبرز من خلال الميثاق والقوانين، إذ حدد الميثاق الوطني لسنة 1976 النشاط النقابي في مجموعة من النقاط يمكن إجمالها في ما يلي (وزارة الإعلام والثقافة، 1976: 69-70):

- تأطير العمال و تطوير الوعي السياسي والتكوين الإيديولوجي للعامل.

- رفع المستوى السياسي والثقافي للعمال.

- تحسين مؤهلاتهم التقنية والعملية.

- السهر على الدفاع عن حقوق العمال ضد الاستغلال الرأسمالي، وذلك في ما يتعلق بالقطاع الخاص.

¹ المرجع السابق، ص-ص: 179-180.

² بومقورة نعيم، "الحركة النقابية في الجزائر" في مجلة "إضافات"، الجزائر، العدد الأول، شتاء 2008، ص-ص: 25-47.

هذه هي أبرز محاور النشاط النقابي التي تدل على أن النقابة كانت مندمجة في المشروع الاجتماعي، ولا تملك خطة عمل خاصة بها.

2- 2 مرحلة انتقاد الإصلاحات 1970-1990: إن النقابة في ذلك الوقت لم تكن مطلوبة، وإنما منظمة تسييرية تابعة للدولة وليست منفصلة عنها، فهي موجهة نحو أهداف مسطرة ومحددة مسبقا، بحيث لم تكن سوى منفذة لمشروع مجتمع لا أكثر. ويمكننا تلخيص خصائص ومميزات النقابة الجزائرية خلال المرحلة الأحادية في النقاط التالية:

- الطابع السياسي للنقابة الجزائرية، فهي لم تكن بالمطالب المهنية والاجتماعية المنبثقة من الحياة العملية والمعيشية للعمال، وإنما عملت على تنفيذ البرامج السياسية ومساندتها.
- الطابع الاحتكاري الذي جسده احتواء الاتحاد العام للعمال الجزائريين جُلّ العمال الطبقة الشغيلة في الجزائر، سواء كانت صناعية، أو زراعية، أو تجارية، أو خدمية.
- الطابع البيروقراطي، بحيث تميز الاتحاد بالنمط أو بنمط بيروقراطي، وذلك يعود إلى كفاءات الانخراط والانتخاب وغيرها، الأمر الذي أدى إلى إعادة إنتاج نموذج أحادي الرؤية.

3- مرحلة التعددية : بعد 1990: بعد التعديل الدستوري لسنة 1989 حدثت عدة تعديلات جوهرية، مست جميع جوانب الحياة، وبخاصة السياسية منها، وتم الانتقال من النظام الأحادي إلى التعددي الذي تولدت عنه التعددية النقابية، وذلك بالنص على عدة حريات، إذ تم ضمان ما يلي:

- ← ممارسة الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن (المادة رقم 31).
- ← الدفاع الفردي و/ أو الجماعي للحقوق الأساسية للإنسان والحريات الفردية والجماعية (المادة رقم 32).
- ← التعددية النقابية.

← ممارسة الإضراب في إطار القانون (المادة رقم 54).

وبهذا تسمح المساومة الجماعية أو ما تسمى في الغالب بعلاقات إدارة العمل ، بالمشاركة الديمقراطية إلى المدى الذي تضطلع به بتمثيل مصالح العمل . وهذه المصالح تتخذ شكلا قانونيا عن طريق عملية رسمية يتفاوض فيها ممثلو الموظفين مع الإدارة و يتوصلون إلى اتفاق على مسائل تهم الطرفين . إضافة إلى ذلك يتم تطوير الإجراءات للحيلولة ضد أي إجراء استبدادي ضد الموظفين و لحل المظالم و الشكاوي المقدمة ضد أي من الطرفين بعد الاتفاق عليه بينهما . و في العادة يتم معالجة المظالم و الشكاوي بواسطة أطراف خارجية محايدة و من ثم زيادة الضمانات ضد الاستبدادية¹ ، وفي القانون الجزائري الحق في العمل النقابي مضمون للجميع ومن ورائه الحق في التفاوض الذي تكفله المادة 114 المعدلة بالمادة 17 من الأمر رقم 96- 21 - "الاتفاقيات الجماعية اتفاق مدون، يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية." . إذن الاتفاق الجماعي اتفاق مدون يعالج عنصرا معينا أو عدة عناصر محددة من مجموع شروط التشغيل والعمل بالنسبة لفئة أو عدة فئات اجتماعية ومهنية، ويمكن ان يشكل ملحقا للاتفاقية الجماعية. وتبرم الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية ضمن نفس الهيئة المستخدمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال. كما تبرم بين مجموعة مستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين، من جهة، أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال، من جهة أخرى. وتحدد تمثيلية الأطراف في التفاوض طبقا للشروط المنصوص عليها في القانون.²

تحدد المادة 120 محتوى الاتفاقيات الجماعية والتي نصها : "تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها هذا القانون ، شروط التشغيل والعمل ويمكنها أن تعالج خصوصا العناصر التالية :

¹ جوزيف كلير و ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص 102

² Fodhil chebli , les relations de travail , palais du livre , alger , 1997pp38/39

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها.
- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة .
- التعويضات المرتبطة بالاقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل، بما فيها تعويض المنطقة.
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل
- كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود.
- تحديد النفقات المصرفية.
- فترة التجريب والإشعار المسبق .
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط .
- الغيابات الخاصة.
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل .
- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الاضراب.
- ممارسة الحق النقابي .
- مدة الاتفاقيات وكفاءات تمديدها او مراجعتها أو نقضها.¹

على الرغم من شكوى كثير من المدراء من أن أسلوب المساومة يضعف من سلطتهم إلا أنه قد يساعدهم أيضا في فتح الاتصال غير المباشر مع الموظفين لأن قيادة النقابة تصبح آلية الاتصال . وعلى الرغم من أن المساومة تعتبر شكلا من أشكال ديمقراطية مكان العمل ، إلا أنها يمكن أن تتخذ أيضا شكل الطقوس وقد تضعف المشاركة

¹ Ibid ,pp39/40.

الفردية في خضم هذا الارتباك ، وكثيرا ما يشعر الأفراد بأن النقابة توالي القيادة و تفقد اهتمامها بمصالح القاعدة .¹

2. اللجان :

تعرف اللجنة على أنها مجموعة أفراد (اثنان أو أكثر) يتم تشكيلها بغرض جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات أو معالجة مشاكل محددة أو مناقشة مواضيع معنية، و قد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو استشارية، دائمة أو مؤقتة². وتسمح اللجان بتحقيق المزايا التالية:

- وسيلة للابتكار في مجال الفكر من خلال التبادل الفكري.
- وسيلة لتبادل المعلومات و خلق روح التعاون يعطي فرصة لتشاوور و تبادل الآراء.
- تمثيل مختلف المصالح التي تشكل المؤسسة والتي لها علاقة بمصير المؤسسة (من خارج وداخل المؤسسة).
- التنسيق بين مختلف المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم التآزر الإيجابي.³

إن للجان أهمية بالغة لكونها من أبرز الأدوات الهامة في الهيكل التنظيمي، خاصة في المنظمات الكبرى وفي السنوات الأخيرة، وعلى إثر التوجهات الحديثة للمنظمات ظهر ميل نحو استخدام لجان خاصة في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي مثل: لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسة العامة واللجنة المالية وغيرها من اللجان التي سوف نتطرق إليها، ونجدها أيضا في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي لمعالجة المشاكل التفصيلية كوضع خطة تفصيلية لتطبيق السياسات العامة⁴. وتنقسم اللجان حسب رسميتها إلى نوعين وذلك:

¹ جوزيف كايبير و ف . ويسلر ،مرجع سابق، ص102

² رضا صاحب و آخرون، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، 2001، ص 423 .

³ نفس المرجع السابق، ص 423 .

⁴ محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 52.

أ. **اللجان الرسمية:** وتنشأ في المنظمة استناداً إلى التنظيم الإداري مثلما هو الشأن بالنسبة للوحدات الإدارية، وعلى هذا الأساس تتحدد الأعمال وتقرر السلطات وتتفرق المسؤوليات ومثل ذلك لجنة الدراسات ولجنة التسعير ولجنة التخطيط. حيث تكفلها المادة 91 من قانون العمل ، معدلة بالمادة 10 من الأمر رقم 21-96 ، و تتم مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة كما يأتي :

- بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوى على عشرين (20) عاملاً على الأقل.
- بواسطة لجنة مشاركة تضم مندوبي المستخدمين ، في مستوى مقر الهيئة المستخدمة طبقاً للمادة 93 أدناه.

كما تكفل المادة 94 من قانون العمل للجنة المشاركة الصلاحيات التالية :

- تتلقي المعلومات التي يبلغها إليها المستخدم كل ثلاثة أشهر على الأقل والخاصة بما يلي:

- تطوير انتاج المواد والخدمات والمبيعات و انتاجية العمل.

- تطوير عدد المستخدمين وهيكل الشغل .

- تطبيق النظام الداخلي .

- مراقبة تنفيذ الاحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والامن والاحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي .

- القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الوقاية الصحة والأمن وطب العمل .

- إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يلي :

- المخططات السنوية وحصيلات تنفيذها.

- تنظيم العمل : مقاييس العمل، وطرق التحفيز، ومراقبة العمل، وتوقيت العمل.

- مشاريع إعادة هيكلة الشغل (تخفيض مدة العمل ، وإعادة توزيع العمال ، وتقليص عددهم).

- مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين .

- نماذج عقود العمل والتكوين والتمهين .

- النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

- يجب الإدلاء بالآراء في اجل أقصاه خمسة عشر (15) يوما بعد تقديم

المستخدم لعرض الأسباب ، وفي حالة الخلاف حول النظام الداخلي يتم

إخطار مفتش العمل وجوبا.

■ تسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة ، إذا اسند تسيير الخدمات الاجتماعية

للمستخدم بعد موافقته، تحدد اتفاقية تبرم بين لجنة المشاركة والمستخدم شروط وكيفيات ممارستها والرقابة .

■ الاطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة : الحصيلة وحسابات الاستغلال ، وحسابات الأرباح والخسائر.

■ إعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ما عدا المسائل التي لها علاقة بأساليب الصنع والعلاقات مع الغير والمسائل التي تكتسي طابع الكتمان والسرية.¹

ب. اللجان غير الرسمية: يتوقف إنشاؤها على رغبة شخص أو مجموعة من الأشخاص دون أن يكون لها وجود في التنظيم الإداري المقرر للمنظمة، وظهورها مرتبط عادة بحاجة أحد المسؤولين لضرورة الاستعانة بلجنة، تفاديا لقصر العمل وخطورة المسؤوليات وصعوبة المشاكل أو عند ضرورة الاستعانة بمجموعة من الآراء

¹ Fodhil chebli ,op cit ,pp33-34.

والخبرات والكفاءات، وغالبا ما تتشكل هذه اللجان من موظفي المنظمة ذوي الخبرة والاختصاص وأشخص من الخارج.

كما يمكن تقسيم اللجان من حيث ديمومتها، إلى نوعين:

ت. **اللجان الدائمة:** وهي التي تقرر إنشاؤها بموجب رغبة المسؤولين أو التنظيم الإداري والأمر بإقامتها وإحداثها ثابتة، ومثل هذه اللجان نجد لجنة التخطيط التي تقرر إنشاؤها لوضع الخطط للمنظمة واستمرار هذه اللجان ليس مرهونا باستمرار المنظمة بل هو مرهون باستمرار التنظيم في حد ذاته، وكذلك بالنسبة للأشخاص المكونين لها فليس من الضروري أن يبقى نفس الأشخاص الذين تتكون منهم اللجان.

ث. **اللجان المؤقتة:** وهي التي ينتهي وجودها بمجرد العمل الذي أنشئت بموجبه فمهمتها معينة، وبانتهاء أدائها ينتهي وجودها دون اللجوء إلى تعديل إداري أو إعلان رسمي، ووجودها قد يستغرق فترة إجماع واحد أو يمتد إلى عدد من الاجتماعات.¹

مع العلم أن اللجنة المؤقتة هي نفسها فريق العمل، وأما اللجنة الدائمة فهي تساعد علي استقطاب وجمع الأفكار والآراء والجهود المتنوعة، مثل فريق العمل، من خلال مشاركة ممثلي الإدارات المعنية في اللجنة ، كما أنها توفر الاستقرار والثبات الذي يوفره تنظيم المصفوفة ، ومن هذه اللجان؛ اللجنة العليا، واللجنة التنفيذية، ولجنة المديرين، ولجنة الإدارة، ومع أن كل فرد عضو باللجنة يحتفظ بسلطات تنفيذية، إلا أن جميعهم يعملون معا كجماعة واحدة في شؤون التخطيط والمشكلات الإستراتيجية غير التشغيلية².

3. تفويض السلطة:

هذا المفهوم يضم بعدين هامين في التنظيم ، نبدأ بالثاني حتى يتضح لنا المعنى العام ، حيث يعرف بعض الكتاب السلطة بأنها "الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى، ونيل امتثال وطاعة الأشخاص الآخرين المعنيين . " ويعرفها كاتب آخر

¹ محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 87/52.

² حسين حريم ، تصميم المنظمة ، مرجع سابق، ص : 298.

بأنها : " الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين، والتأثير عليهم . و يشير "فيول fayol" إلى السلطة بأنها : " الحق في إعطاء وإصدار الأوامر والقوة لفرض الطاعة¹.

أما تفويض السلطة فيعرفه " هرسى و بلانشارد " بأنه ترك القائد الشأن فيما يخص العمل والإنتاج، وبناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية لمرؤوسيه، ولا يكون القائد في عملية صناعة واتخاذ القرار إلا طرفا استشاريا (إذا تطلب الأمر ذلك) ، وإلا فالحرية مطلقة للشخص المفوض إليه.²

يعتمد تفويض السلطة بصفة أساسية على مهارة القائد في إدارة العنصر البشري، الامر الذي يتيح الاستفادة من كافة المهارات والخبرات وتحسين مستويات واليات سبل الاداء لانجاز المهام والمسؤوليات وتحقيق الاهداف ، وترتبط القدرة على التفويض بمدى توافر مناخ الثقة المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ، وهذا المناخ من الثقة يشجع جوا من الطمأنينة ، حيث يوفر الاليات اللازمة لاستخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة وبالتالي ضمان حسن اداء تلك المهام ، من خلال خطوط اتصال مفتوحة دائما لتحقيق الروية الشاملة³ . لكن ينبغي التنبيه إلى أن المدير الذي يفوض العمل والمسؤولية والسلطة لمرؤوسيه يبقي مساءلا من قبل رئيسه عن نتائج هذه الأعمال والمسؤوليات والسلطات التي قام بتفويضها لمرؤوسيه، فالتفويض لا يعفيه من المساءلة والالتزام بانجاز العمل بشكل مناسب⁴ . ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته والتي كشفت عنها التطبيقات العملية نذكر :

← تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديدها في الأمور الشكلية والبسيطة .

¹ نفس المرجع السابق، ص150

² دليو و آخرون ، مرجع سابق، ص : 104 .

³ هالة منصور ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص ص 94/92 .

⁴ حسين حريم،تصميم المنظمة ، مرجع سابق، ص150 .

← تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، ذلك لان إعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته ، وهذا يولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد الإحساس بالمسؤولية

← يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة¹

← ينمي لدى المرؤوسين مزيدا من الانتماء والحماس نتيجة ممارستهم الاستقلالية.

← سرعة اتخاذ القرارات بتقليص الحالات التي يرجع فيها المرؤوسون لرئيسهم .

← تشجيع المناخ التنافسي في المنظمة من خلال تحفيز المديرين للإسهام بشكل اكبر.²

لكن كتابا آخرين يرون في التفويض مشكلة يجب أن يحذرها المدراء من أهمهم " فليب سلزنيك " P.Selznik إذ يعترف أن البيروقراطية تواجه حاجة ملحة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتباعد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها، غير أنه يوجه تحذيرا للمدراء من التفويض لأنه يؤدي إلى تجميع الأهداف العامة للتنظيم بسبب توجه الوحدات الفرعية شيئا فشيئا إلى تحقيق أهدافها المحلية .³

وقد كشفت معظم الدراسات التي تمت في مجال التنظيم عن أن هناك متطلبات لضمان نجاح التفويض ، وتحقيق الأهداف المرجوة منه ، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

← أن تكون المهام المراد تفويضها محددة وواضحة .

← أن تكون السلطات المفوضة كافية لتحقيق هذه المهام .

← أن يكون التفويض كتابيا .

← معرفة القائد بما يجوز تفويضه ، وبما لايجوز كالمسائل الاستراتيجية والمالية (التصرف في ميزانية المنظمة ، والمسائل الخاصة ، بالاوزاع القانونية في التنظيم،

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 240

² حسين حريم، تصميم المنظمة ، مرجع سابق، ص 151

³ طلعت ابراهيم، مرجع سابق، ، ص : 159.

- داخله وخارجه)..... ومن المسائل التي يمكن التفويض فيها : اعتماد الإجراءات الداخلية والقرارات اليومية للعمل وغيرها من المهام البسيطة .
- ← شجاعة القائد وثقته بنفسه وفي مرؤسيه ، لأن عدم ثقته بنفسه تجعله يعتقد ان التفويض يقلل من هيئته، وعدم ثقته في مرؤسيه تجعله يرى التفويض انقاضا من فعالية القرارات.
- ← حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم وهذا يتطلب معرفة كافية بكفاءات المرؤوسين .
- ← رغبة وقبول المفوض اليه لهذا التفويض لأن الكفاءة والقدرة لا تكفيان وحدهما لضمان الفعالية .
- ← وجود نظام للحوافز للحوافز المادية والمعنوية يدفع المرؤوسين الى تقبيل التفويض .
- ← فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤسيه ، وشروط الفاعلية ان يكون الاتصال مفتوحا مع التركيز على المباشرة ، دون حواجز ، لأن الاتصال يعرف الرئيس بمرؤوسيه، ويدعم الثقة بينهم ويزيد من تدفق المعلومات الخاصة بالمهام والخطط¹.

¹أنواف كتعان ، مرجع سابق ، ص ص : 231 / 241.

على الرغم من أن الآراء السابقة الذكر مقنعة لكي تتبنى القيادات الإدارية النمط الديمقراطي من خلال التشارك في الإدارة ، إلا أن هذه ليست نتيجة واقعية أو على الأقل ليست مكتملة في كل المؤسسات . و يعزى هذا حسب "سميث" إلى مقاومة الإدارة العليا لمساءل مثل التخلي عن السلطة و الاستقلال فهي تسعى للحفاظ على النمط التقليدي المتبع في الإجراءات . كما ينظر الإداريون في الإدارة العليا لأنفسهم على أنهم نخبة أي أوصياء على الجمهور ، مقابل عامة الموظفين الذين يعتبرون مجرد تبع . مما يدفعهم لمحاولة حماية المؤسسة من المجهول عبر تعزيز الطرق التقليدية في عمل الأشياء¹. و يلخص لعويسات معوقات ديمقراطية التنظيم فيمايلي²:

- ❖ أخطاء في المنهجية.
- ❖ ضعف الفاعلين الأساسيين.
- ❖ الرهانات الفردية .
- ❖ مقاومة التغيير .
- ❖ مشكلات العلاقات الاجتماعية.
- ❖ الحوافز الداخلية ونقل الهياكل.
- ❖ صعوبات تقييم النتائج (عدم تثمين النتائج يعني غياب التحفيز).

¹ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص 101

² جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص : 159 .

الفصل الرابع
الأطر المجالية
و
المنهجية للبحث الميداني

تمهيد :

لقد تطرقنا فيما سبق إلى تقديم موضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافها ،وكذا تعرضنا للأدب النظري لكل من الديمقراطية التنظيمية و الانتماء التنظيمي، وأشرنا إلى أبعاد ومحددات كل منهما ، وأوردنا العلاقة بين المتغيرين كما يفترضها باحثوا التنظيم نظريا و امبريقيا . كل هذا عزز دراستنا وأثرى رؤيتنا للموضوع ووجهنا نحو تبني أطر مجالية ومنهجية لدراستنا تتفق وأهداف البحث وطبيعة الموضوع.

وفي هذا الفصل الخاص بأطر البحث الميداني، سيتم التعريف بمكان البحث وزمانه و منهج البحث المستخدم وطرق البحث وأدواته وخصائص مجتمع البحث، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أداة الدراسة . وسنعرض الإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الأداة وثباتها، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها.

الأطر المجالية للبحث

نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي

سنة 1950 و بعد الكفاح المتعدد الأشكال و الدموي في بعض الأحيان و الذي خاضه العمال الجزائريون ضد السلطة الاستعمارية و أرباب العمل أدخلت بوادر الضمان الاجتماعي للجزائر بحيلة التخفيف من حدة الميز العنصري.و هذا النظام الخاص بالضمان الاجتماعي و الذي كان مبني على أساس رأسمالي في تلك المرحلة و المطبق في الجزائر لم يكن يخدم الجزائريين عامة لأنه اخذ منهج التمييز في اتجاه الطبقة العامة في القطاع الفلاحي . غداة الاستقلال ورثت الجزائر نظاما للضمان الاجتماعي رأسمالي التوجه ، استعماري الخلفية ، معقد الإجراءات ، يتميز ب:

- تعدد الأنظمة.
- التفرقة في تقديم الامتيازات من نظام لآخر.
- انعدام الحماية لفئة هامة من المجتمع .
- ؛الضعف في الامتيازات الممنوحة بالنسبة إلى رفع الأجور و القيمة المالية للمعيشة.

خلال العشر سنوات الأول ما بعد الاستقلال اتخذت بعض الإجراءات فيما يخص تحسين الامتيازات و تحسين تسيير الهيئات. سنة 1967 تم إدخال إصلاحات هامة فيما يخص حوادث العمل و الأمراض المهنية و أصبحت هذه الأخطار تسيرها هيئات الضمان الاجتماعية ،و في سنة1971 تم إنشاء نظام المنح العائلية و نظام التقاعد .

تجدر الإشارة انه تم تأسيس لجنة وطنية بموجب الأمر رقم 74-08 المؤرخ في 74/01/30 مكلفة باقتراح الإجراءات لإعادة النظر في قوانين الضمان الاجتماعي.وعلى أساس أشغال هذه اللجنة ظهرت قوانين جديدة للضمان الاجتماعي في 05جويلية 1983 نتيجة لما جاء في الدستور و الميثاق الوطني و المبادئ المطروحة في القانون الأساسي العام للعمال و ما أقره المجلس الشعبي الوطني. يهدف القانون الجديد خاصة إلى:

- توحيد جميع أنظمة الضمان الاجتماعي و تأسيس نظام وحيد.
 - توسيع الحماية الاجتماعية إلى كافة العمال مهما كان نظام النشاط الذي ينتمون إليه.
 - إعادة تمويل نظام الضمان الاجتماعي.
 - و دخلت هذه القوانين حيز التطبيق في 01/01/ 1984 وهي:
 - القانون رقم: 83-11 المؤرخ في 02/جويلية/ 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
 - القانون رقم: 83-12 المؤرخ في 02/جويلية/ 1983 المتعلق بالتقاعد.
 - القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02/جويلية/ 1983 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية.
 - القانون رقم 83-14 المؤرخ في 02/جويلية/ 1983 المتعلق بالالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي.
 - القانون رقم 83-15 المؤرخ في 02/جويلية/ 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.
- هكذا أصبح كل العمال الأجراء أو غير الأجراء (أي الأشخاص الذين يمارسون حسابهم الخاص نشاطا حرا صناعيا أو تجاريا أو حرفيا أو فلاحيا) يستفيدون من تغطية اجتماعية واسعة تشمل الأخطار المتعلقة بالمرض و الولادة العجز و التقاعد والوفاة حوادث العمل .
- كما تتمثل مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في:
- تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية.
 - ضمان التحصيل، المراقبة و المنازعات في تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات .

- المساهمة في ترقية سياسية الوقاية الخاصة بحوادث العمل و الأمراض المهنية و تسير صندوق الأداءات المستحقة من طرف الأشخاص المستفيدين من الاتفاقات الدولية في الضمان الاجتماعي .
 - تنظيم وتنسيق المراقبة الطبية.
 - القيام بنشاطات في المجال الصحي و الاجتماعي .
 - القيام بنشاطات في مجال الوقاية،التربية و الإعلام الصحي.
 - إبرام اتفاقات في مجال الدفع من قبل الغير.
 - تسجيل المؤمنين الاجتماعيين و أصحاب العمل و تزويدهم برقم وطني .
 - ضمان الإعلام للمستفيدين و أصحاب العمل.
- يتم تمويل الضمان الاجتماعي بفضل الاشتراكات الإجبارية التي يدفعها المستفيدون (المؤمنون الاجتماعيون)و أصحاب العمل. تعمل هذه الاشتراكات للتأمين على المرض وحوادث العمل والأمراض المهنية والتقاعد والتأمين على البطالة والمستشفيات وتحويل العلاج بالخارج .

التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة

بموجب المرسوم رقم 223/85 الموافق لـ: 20 أوت 1985 الذي يتضمن التنظيم الجاري للضمان الاجتماعي، تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الذي يحمل الرمز "ص.و.ت.أ" الذي مقره الجزائر العاصمة تتمثل مهمة الصندوق الوطني في تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية كما يسير الصندوق بصورة انتقالية المنح العائلية الموضوعة على عاتق الهيئات التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كالوكالات المتواجدة على مستوى ولايات الوطن .

طبقا لأحكام المادة 78 و المادة 7 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02/جويلية/1983، تم إنشاء وكالات ولائية بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي و التي هي موضوع دراستنا هذه و هي على وجه التحديد " وكالة الجلفة " ذات بناية كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها مديرية التعويضات، مديرية المحاسبة و المالية، مركز الدفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية، و هي مؤسسة عمومية تتمتع حسب ما ينص عليه القانون و التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مادته السادسة بالشخصية القانونية و باستقلال المالية .

تشغل وكالة ولاية الجلفة قرابة الثلاثمائة وأربعين فردا مابين موظف و عامل و الذين يتم توظيفهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات و امتحانات حسب احتياج المؤسسة الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية و التي من خلالها تم فتح فروع تابعة للوكالة عبر عدة نقاط من تراب الولاية تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ، نوردها كالتالي:

فروع صندوق الضمان. إ / ولاية الجلفة

الادريسية 711	مسعد 704	البيرين 705	حاسي بجيج 702	سيدي لعجال 708	فيض البطمة 714	القديد 715	عين الإبل 707	دار الشيوخ 712	حد الصحاري 710	الشارف 706	عين وسارة 703
---------------	----------	-------------	---------------	----------------	----------------	------------	---------------	----------------	----------------	------------	---------------

الشكل رقم (18) يوضح فروع صندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة

← تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

نظرا لخصائص الصندوق في التسيير فإن تنظيمه الإداري يكون موافق لخصوصياته فهو من المديرية و التي بها خلايا و مصالح و نيابات مديرية مكونة من مصالح أيضا و فروع و هذه الخصائص المتمثل في نوعية الوظائف و مهامها و علاقاتها كذلك العلاقات بين مختلف المصالح و نوعية الاتصال بينهم و انتقال المعلومات من القاعدة إلى القيادة و العكس. علاقاته الخارجية تتمثل في جمع الاشتراكات ثم بعد ذلك توزيعها كذلك يكون التنظيم موافق لمخطط الهيكل التنظيمي المرافق على النحو التالي:

1/-الأمانة العامة:

يمكن تلخيص مهام مكتب الأمانة العامة لمكتب المدير في النقاط التالية:

■ استلام البريد الوارد و المراسلات الواردة وفرزها وترقيمها لتسجلها ضمن كل سجل (الوارد و الصادر).

■ تنظيم عملية استقبال المراجعين و الزائرين عن طريق المواعيد و تسجيلها.

■ القيام باستقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس أثناء غياب المدير.

■ تدوين المراسلات الصادرة عن المؤسسة و تسجيلها.

■ القيام بمعالجة النصوص و حسابات الفواتير على جهاز الإعلام الآلي.

■ الحفاظ على أسرار المؤسسة .

■ استقبال الزوار و أخذ المعلومات و البيانات الخاصة بالعمل

ما يمكن قوله عن مكتب الأمانة العامة أنه يمثل همزة وصل بين المدير و الزوار سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها بصورة أخرى يعتبر واجهة المؤسسة و لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنه.

2/ نيابة مديرية الإدارة و الوسائل العامة:

تخص هذه المصلحة بكل ما يتعلق بملفات المستفيدين و تسيير كل الوسائل العامة للمؤسسة التي تتعلق بالموارد المالية و ممتلكات المؤسسة و الصيانة و تضم المصالح التالية:

ا. مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير كل الموارد البشرية و ما يتعلق بملفات المؤسسة (التبعات، العطل، العقوبات، التحويلات) عن طريق تجسيد قرارات المديرية كتابيا و إشعار المصالح و تزويد المصالح الأخرى بأي معلومات تتعلق بموظفي المؤسسة مثال على ذلك الأقدمية، الأحوال الاجتماعية، استقبال وثائق العطل المرضية و إرسالها لمصلحة الرقابة الطبية في شكل مراسلات إدارية.

II. مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصالح بتمويل جميع المصالح التابعة للمؤسسة بكل المستلزمات من وثائق و لوازم المكتب بالإضافة إلى تكلفتها بجميع احتياجات المؤسسة المادية كصيانة الأثاث و ترميم المنشآت و ممتلكات بنائية المؤسسة. كما تقوم

بالاهتمام بالجانب الأمني في الحراسة و كذا متابعة المشاريع المنجزة و تمويلها و توزيع العمل .

III. مصلحة الانجازات: تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المباني (كبناء مراكز و فروع) و الترميمات داخل المؤسسة و المشاريع الموكلة إليها من طرف مدير الوكالة.

IV. مصلحة حظيرة السيارات : تحتوي هذه المصلحة سيارات الوكالة و هي:

- شاحنة لنقل عمال الوكالة
- خمس سيارات لتسهيل عملية التنقل لانجاز المهام المستعجل
- V. خلية الوساطة و الإعلام: تكمن مهام خلية الوساطة و العلاقات العامة في:
 - استقبال و تسجيل شكاوي المؤمنين الاجتماعيين و التدخل لمعالجتها.
 - توجيه ،إعلام و مساعدة المؤمنين في كل الإجراءات الإدارية.
 - القيام بالإجراءات اللازمة مع الحركة الجموعية و الشركاء الاجتماعيين.

3/ نيابة مديرية التعويضات:

تقوم هذه النيابة بجميع ما يتعلق بالتعويضات فيما يخص التأمينات الاجتماعية و المنح العائلية،الإرادات لحوادث العمل و الوقاية و يحتوي المصالح التالية:

I. مصلحة الانتساب: تهتم بالاطلاع على الملفات التي تم جمعها لدى مصلحة الترقيم و تثبيتها من طرف مراكز الإعلام الآلي ثم تدوينها في أجهزة الإعلام الآلي بعد تثبيت وضعية المؤمن.

II. مصلحة الأخطار الكبرى: تقوم مصلحة الأخطار الكبرى بعدة أعمال خاصة بالتأمينات الاجتماعية في جانبها المتعلق بالتعويضات الكبرى فيما يلي:

- رأس مال الوفاة
- التكفل بالأجهزة الخاصة بالمعوقين
- تأمين بطاقات مجانية للمواد الصيدلانية لذوي الأمراض المزمنة

III. مصلحة المنح العائلية: يكمن دور هذه المصلحة في دراسة الاستفادة من المنح العائلية للأزواج الذين لهم أطفال بلغوا السن القانونية و هي 17 سنة إلى 21 سنة. يستفيد من المنحة الأرملة و المتقاعدين الأجراء، و يرفق ملف الاستفادة بالنسبة للأطفال بشهادة مدرسية أو تكوين مهني و شهادة عائلية .

IV. مصلحة الإيرادات و العجز: تقوم هذه المصلحة بتسيير كل إيرادات الحوادث الخطيرة و الحوادث المهنية و العجز لذوي الحقوق كالزوجة و الأطفال و الأم و الأب الكفيل (تحت الكفالة) .

V. مصلحة حوادث العمل: الأمراض المهنية تتكفل المصلحة بأيام الراحة والدواء (الأشعة.الفحص).

VI. مصلحة التعويضات: و هي عبارة عن مركز يضم ما يلي:

- الصندوق.
- قاعدة أرشيف.
- شباك مكلف بالتوجيهات .
- شباك مكلف بالتعويضات (الأدوية).
- شباك مكلف بالمعوقين.
- شباك خاص بالانتساب.
- شباك خاص بالمراقبة الطبية.
- شباك خاص بحوادث العمل.
- قاعة الانتظار.

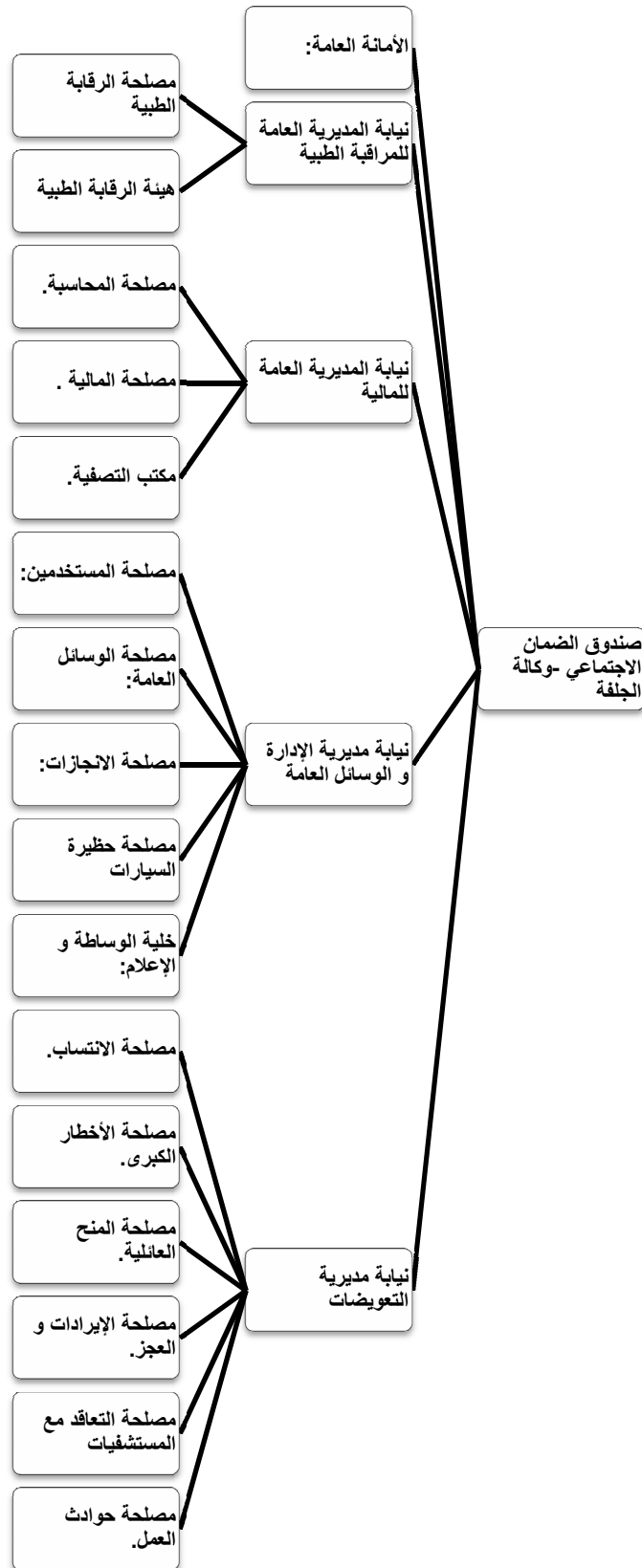
4/ نيابة المديرية العامة للمراقبة الطبية: تقوم هذه النيابة بعملية التأكد من الأدوية المشكوك في صحتها وذلك بالكشف عن صاحب الوصفة و تتكون من:

I. مصلحة الرقابة الطبية: يقوم على تسيير مصلحة الرقابة الطبية مكلف إداري يقدم النصائح و التوجيهات اليومية للتابعين للمصلحة كما يقوم إلى جانب ذلك بعمليات

الإحصاء اليومية و الشهرية و السنوية، للملفات و دراسة الملفات المعطلة منها كما يسهر على تنفيذ المرسلات الصادرة عن المصلحة بما في ذلك الإعلانات الداخلية و بطاقات الاتصال و الإعلام .

II. هيئة الرقابة الطبية: تتكون الهيئة الطبية من رئيس مستشار يعمل تحت إشرافه طاقم من الأطباء و التقنيين و المسؤول عن الإمضاءات الخاصة بالتقارير الطبية كما يعمل طبيب مستشار على المرض و حوادث العمل و العجز، تتكون هذه الهيئة من اللجنة المتمثلة فيما يلي:

- رئيس مصلحة.
- طبيب رئيسي.
- 3 أطباء مستشارين.
- طبيب أسنان.
- عون استقبال.
- 2 عون طبيب.



الشكل رقم (19) الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة. المصدر : سجلات مصلحة المستخدمين (ص . ض . إ . الجلفة)

تحديد مجال الدراسة / المكاني-البشري- الزمني

مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة تُشغل ما يقارب المئتان وثمانون موظفا مصنّفون حسب الفئات المهنية كما يظهره الجدول رقم (08)... ولأن المسح أُصدّق تمثيلاً لمجتمع الدراسة من المعاينة فإننا آثرنا استخدامه بدلا عنها ، لذا نرجئ الحديث عن خصائص المجتمع إلى مطلب عرض النتائج حتى نتجنب التكرار. ونشير إلى أنه تمّت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية 2013-2015.

الفئة المهنية	أعوان الإدارة	التقنيون	الأطباء	الأطر الإدارية	المجموع
التكرار	220	10	20	30	280
النسبة	%78.57	%3.57	%7.14	%10.51	%100

الجدول رقم (08) يظهر تصنيف الموظفين في ص-ض-إ-و-ج حسب الفئات المهنية

الإطار

المنهجي للبحث الميداني

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

وهذا ما يقرره "هوييتي" في شأن المنهج الوصفي الذي يصنفه إلى خمسة أصناف فرعية¹. حيث يمكننا المنهج الوصفي من جمع معلومات حقيقية ومفصلة عن ظاهرة معينة و تحديد المشكلات الموجودة و إيجاد العلاقة بين الظواهر والمتغيرات و إجراء المقارنات بينها..... تقيداً بتوجيهات المنهج الوصفي فقد تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات العلاقة بموضوع البحث .
- القيام بمقابلات استطلاعية متعددة مع بعض إطارات وعمال صندوق الضمان الاجتماعي – الوكالة الرئيسية بالجلفة.
- بناء مقياس سلوك القائد الديمقراطي حسب نموذج "تانينبوم 1961"².
- بناء مقياس الانتماء المؤسسي اعتماداً على مقياس "آلان و مايير 1990"³.
- بناء مقياس الانتماء إلى عموم جماعة العمل اعتماداً على مقياس "ريتش و فاليراند 1998"⁴.

- بناء مقياس الانتماء إلى الفئة المهنية اعتماداً على توصيف "سانسوليو 1990"¹.

¹ ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البوايز ، مناهج البحث الاجتماعي ،دار صفاء ،الأردن ، 2004 ، ص 36 .

² Tannenbaum, R . Weschler, R and Massarick , F (1961). Leadership and organisation , A behavioral science approche , McGraw-HallBookCo, New York , p 70 .

³ Allen ,N ,J. & Meyer, J ,P:(1990).The measurement and antecedents of affective ,continuance and normative commitment to the organization . Journal of Occupationnelspsychologie , 63, 1-18 .

⁴ Sylvie, f, Richer & Robert , j ,Vallerand . Revue Europeen de Psychologie Appliquee , 2 em trimestre 1998 ,VOL 48 , N 02 , page 134.

- توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 31 عاملا من موظفي المؤسسة كدراسة استطلاعية قصد تعديل بنود الاستبيان من جهة وإيجاد صدقه وثباته من جهة أخرى.
- توزيع أسئلة الاستبيان على مجموعة من المحكمين.
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة ومحاولة إعطاء التفسيرات المحتملة للتحليل الكمي الذي أسفر عليه تفريغ بيانات الاستبيانات في جداول و أخيرا محاولة تفسير النتائج سوسيولوجيا.

لقد شمل البحث كل موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة البالغ عددهم المئتين و ثمانون موظفا .

كان اختيارنا للمسح عوضا عن المعاينة لأنه اصدق تمثيلا للمجتمع الأصلي للدراسة ، ويسمى هذا النوع من المسوح (المستخدم في دراستنا) مسحا شاملا لأنه لا يستثني أي مفردة أو وحدة من وحدات مجتمع الدراسة ، واستخدامه يعني اعترافا بأثر المتغيرات على كل فرد و أن هناك فروقا فردية ينبغي التنبه لأثرها . ومن جهة أخرى يسمى أيضا مسحا خاصا لأنه يركز على جوانب محددة (متغيرات بعينها) كبؤرة اهتمام².

وعليه فقد تم توزيع مئتين و ثمانون استمارة ، اعتمدنا في توزيعها على بعض إطارات المؤسسة كدعم معنوي لأهمية بحثنا و التماسا لتعاون الموظفين ، حيث تمكنا بعد شهر تقريبا من استرجاع مئتين وستون استمارة صالحة جميعها .

¹ فوزي بوخريص ،مدخل إلى سوسيلوجيا الجمعيات ص- ص : 193-194 .
² عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 ، ص ص 51/52 .

فضلنا الاستبيان عن غيره من الأدوات لان كثيرا من كتاب المنهجية يرون تفضيله لدواعي عدة منها حال محدودية الموارد ومحدودية الزمن المتاح والزامية حفظ الخصوصيات كما يعطي للمبحوث فرصة كافية للإجابة¹ . ويعرف على انه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، وتقدم مباشرة أو عبر البريد² . و يبنى الاستبيان بعد تحديد الأفكار أولا ثم ترتيب الأسئلة وفق محاور حسب تسلسل فرضيات البحث ، وتكون مفتوحة أو مغلقة أو نصف مفتوحة³.

■ محاور الاستبيان :

قمنا في دراستنا ببناء الاستبيان على أربعة (04) محاور ، نوردتها كآلاتي:

- المحور الأول/ الديمقراطية التنظيمية : تشمل أهم الأبعاد السلوكية و الإجرائية متمثلة في: فتح الحراك المهني (التمكين)، الشفافية ، العدالة ، المساواة ،ممارسة النشاط النقابي، السلوك الديمقراطي للقادة الإداريين⁴ .
- المحور الثاني / الانتماء المؤسسي : بناء مقياس الانتماء المؤسسي اعتمادا على مقياس "آلان و مايير 1990" ⁵ (نذكر أننا استفدنا من محاولة الباحث حمد الشاوي في تكييف المقياس و تعريبه⁶) و نشير إلى أننا وسعنا العبارات لتصبح 24 عبارة موزعة كآلاتي :

¹ ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز ، مرجع سابق ،ص ص 212/211 .

² محمد علي محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ،دار المعرفة الجامعية، ط1 ، القاهرة ، 1980 ، ص339 .

³ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،الجزائر ، 2008 ، ص 182 .

⁴ Tannenbaum, R . Weschler, R and Massarick , F (1961). Leadership and organisation , A behavioral science approche , McGraw-HallBook Co, New York , p 70 .

⁵ Allen ,N ,J. & Meyer, J ,P:(1990). The measurement and antecedents of affective ,continuance and normative commitment to the organization . Journal of Occupational psychology , 63, 1-18 .

⁶ حمد بن فرحان الشاوي ، الثقافة التنظيمية و الانتماء ،مذكرة غير منشورة ، جامعة نايف ، 2005 .

الأبعاد	العبارات
اتجاه الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن.	11. إنني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة.
	12. أفكر في مشكلات وظيفتي وأنا بعيد عن مقر عملي.
	13. أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.
	14. أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة.
	15. أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل.
	16. لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية.
	17. أتاخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة، لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة .
	18. لا أتغيب عادة عن عملي .
توافق الفرد مع قيم المنظمة.	19. يساعدي جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود .
	20. تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع .
	21. يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي .
	22. أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها .
	23. أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية .
	24. يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة .
	25. أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها وماضيها .
	26. أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة .
حرص الفرد على البقاء في المنظمة.	27. أتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها .
	28. أرى أن قلبي تتفق مع قيم المؤسسة .
	29. لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى .
	30. لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي .
	31. لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف إستثنائية .
	32. أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب .
	33. أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها .

الجدول رقم (09) يبين أبعاد وعبارات الانتماء المؤسسي .

■ المحور الثالث / الانتماء إلى عموم جماعة العمل كمجموعة من الأفراد :¹

البعد 1	المؤشرات	العبارات
	الثقة	34. أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب زملاء .
	التفاهم	35. يفهمني زملائي و يتفهمون مواقفني .
	الإصغاء	36. أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء .
	التقدير	37. نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء .
	العبرة	
البعد 2	المؤشرات	العبرة
الحميمية	التقريب	38. أشعر أنني قريب من الزملاء .
	اللمحة	39. أمثل مع الزملاء فريقا متحدا .
	الصلة	40. تربطني رابطة قوية بالزملاء، وأتلقى المساندة من طرفهم..
	الانجذاب	41. يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء .
	الصدافة	42. أشعر أنهم أصدقاائي .

الجدول رقم (10) يبين أبعاد وعبارات الانتماء إلى عموم جماعة العمل .

■ المحور الرابع/ الانتماء إلى الفئة المهنية :²

الأبعاد	العبارات
مصدر القوة والتقدير هو الكفاءة والتخصص	43. أعتبر مناصبي (إطار\ طبيب\ مهندس\ محامي) هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا وفي المؤسسة عموما .
	44. مركزي (إطار\ طبيب\ مهندس\ محامي) يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحني .
	45. لا أحتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا .
	46. أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار\ طبيب\ مهندس\ محامي) وليس لأن دخلي هو الأفضل أو أي شيء آخر .
	47. لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي لـ: (إطار\ طبيب\ مهندس\ محامي) هي الأهم في المؤسسة .
	48. كوني (إطار\ طبيب\ مهندس\ محامي) يجعلني أحظى باحترام وتقدير الإدارة العليا في المؤسسة .
	49. كوني (إطار\ طبيب\ مهندس\ محامي) يجعلني أحظى باحترام وتقدير الزملاء الآخرين .
	50. علاقاتي مع الزملاء قوية وطيبة .
	51. يسود الحوار والافتتاح بيننا كزملاء ، و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف ..
	52. اختلاف التخصصات وتمايز الأدوار في المؤسسة أمر ايجابي، يجعلنا نتعاون ونتكامل
ثراء العلاقات الشخصية	53. القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة ولا يمكن العمل في ظلها .
	54. أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة والتي تدعم الاتصال والحوار .
	55. يجب أن يعمل (إطار\ طبيب\ مهندس\ محامي) في حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله .
	56. مهمة القيادة الإدارية في المؤسسة هي توفير المساعدة لـ (الإطار\ الطبيب\ المهندس\ المحامي) في أداء عمله وليس مراقبته .
رفض السلطوية الحائقة	

الجدول رقم (11) يبين أبعاد وعبارات الانتماء إلى الفئة المهنية.

¹ Sylvie, f, Richer & Robert, j, Vallerand . Revue Europeen de Psychologie Appliquee , 2 em trimestre 1998 , VOL 48 , N 02 , page 134.

² انظر:

فوزي بوخريص ،مدخل إلى سوسيلوجيا الجمعيات -ص- ص : 193-194، (قياسا على نماذج سانسوليو).

❑ مراحل بناء الاستبيان :

تطلبت عملية بناء الاستبيان مرحلتين ، الأولى أولية نتعامل فيها مع عينة تجريبية من المبحوثين والثانية نهائية يتدخل خلالها الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمون .

■ المرحلة الأولى :

الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلات الأولية تساعد الباحث على التعرف من خلالها على معالم موضوعه مما يوجهه في بناء الإشكالية وإقامة الفروض. وتمكن الباحث في مرحلة لاحقة من البحث من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث والمقاييس التي اختيرت لقياس (المتغيرات)¹. وقد طبق الاستبيان على عينة تجريبية بلغ حجمها 31 موظفا من المركزي الرئيسي لصندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة، قصد معرفة مدى وضوح وفهم العمال لعبارات الاستبيان، حيث تم حذف وتعديل بعض الأسئلة بشكل يتناسب وفهم الموظفين حتى يوافق مع الخطاب السائد بينهم ، ثم عرض على بعض الإطارات لتزكيته وتقديم اقتراحاتهم ، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان . استفدنا من هذه الخطوة في معرفة ما يجب تعديله أو حذفه من العبارات والأسئلة .

المرحلة الثانية :

وهي مرحلة تمتاز بالاحترافية العلمية إذ نتلقى خلالها توجيهات الأساتذة المختصين قصد التحقق من صدق الاستبيان، وتتضمن :

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لإبداء آرائه وملاحظاته.
- عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة قصد تحكيمه.
- إجراء اختبار الثبات عليه بتوزيعه على عينة عشوائية.
- كتابة الاستبيان في صورته النهائية ثم طبعه ومراجعته.

¹ رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، دار النشر للجامعات، القاهرة ، 2007 ، ص73 .

← صدق مقاييس الاستبيان وثباتها :

- **الصدق :** يقصد بصدق الاختبار " مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، ويعتبر صدق الاختبار شرطاً ضرورياً ينبغي توافره في الاختبار، و إلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها¹ . و يعني صدق الاستبيان أنه: "سوف يقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد به شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها².
- **الصدق الظاهري :** يمكن حساب الصدق الظاهري للاختبار عن طريق التحليل المبدئي لفقراته بواسطة عدد من المحكمين لتحديد ما إذا كانت هذه الفقرات معبرة عن المتغيرات محل القياس، ثم يقوم الباحث بعمل تكرارات استجابات المحكمين ويختار الفقرات التي اتفق عليها أكبر عدد من المحكمين³ . وفيما يلي توضيح لذلك:

1. مقياس الانتماء المؤسسي:

بدائل التحكيم	مناسبة جدا	مناسبة نوعا ما	غير مناسبة على الإطلاق	المجموع
عدد الفقرات	17	1	6	24
النسبة المئوية	70.8%	4.2%	25%	%100

الجدول رقم(12) يوضح نتائج التحكيم لمقياس الانتماء المؤسسي.

¹ عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 146.

² ثورن فريتر، (تر: هشام عبد الله)، ماهي الدراسة الاحصائية، دار المعرفة، مصر، 2004، ص 54.

³ عبد الحليم محمود منسي و سهير كامل أحمد، أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2002، ص 114.

II. مقياس الانتماء إلى عموم جماعة العمل :

بدائل التحكيم	مناسبة جدا	مناسبة نوعا ما	غير مناسبة على الإطلاق	المجموع
عدد الفقرات	10	0	0	10
النسبة المئوية	100%	0%	0%	%100

الجدول رقم(13) يوضح نتائج التحكيم لمقياس الانتماء إلى عموم جماعة العمل.

III. مقياس الانتماء إلى الفئة المهنية:

بدائل التحكيم	مناسبة جدا	مناسبة نوعا ما	غير مناسبة على الإطلاق	المجموع
عدد الفقرات	15	0	0	15
النسبة المئوية	100%	0%	0%	%100

الجدول رقم(14) يوضح نتائج التحكيم لمقياس الانتماء إلى الفئة المهنية.

- **الثبات :** يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة والاتساق أو استقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين¹. ومن الاختبارات التي تبين ثبات الاستبيان نختار اختبار ألفا كرونباخ الذي يعتبر من أهم مقاييس الاتساق الداخلي، فهو يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة إلى الثبات الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات². قيم معاملات الثبات الداخلي لأداة دراستنا تراوحت ما بين ما بين (0.864) و(0.966) ، وجميعها قريب من القيمة الكلية لـ α لإجمالي كل مقياس وهي دالة عند مستوى (0.01) . ومنه فإن كل المقاييس لها درجة عالية من الثبات ، مما يبرر استخدام الاستبيان لغايات الدراسة .

¹ عبد الحفيظ مقدم ، مرجع ساق ، ص.152 .

² بشير معمري، القياس النفسي و تصميم أدواته للطلاب و الباحثين في علم النفس و التربية، سلسلة دراسات منشورات الحبر، الجزائر ، 2007 ، ص 184 .

يبنى مقياس ليكرت على أساس المعيار المتدرج ذي البعد الثابت ، والهدف الأساسي من استخدامه هو تحديد اتجاه آراء الأفراد المراد قياسها ، أو كشف أبعاد حقيقة اجتماعية معينة. وتطرح الأسئلة في شكل فقرات (عبارات) تتضمن مؤشرات لأبعاد المتغيرات المراد قياسها حيث تقابل هذه العبارات بإجابات اختيارية مضبوطة على النحو التالي : غالبا / أحيانا / لا أبدا (ليكرت يستخدم موافق / لا أدري / غير موافق) .

ثم يعطي الباحث لاستجابات المبحوثين إذا كانت العبارات في الاتجاه الموجب الدرجات الآتية الترتيب : 1/2/3. وفي حال كانت العبارات في الاتجاه السالب فإن الترتيب يقلب بالشكل التالي : 3/2/1.

ومن ميزات هذا المقياس انه يخرج عن نمطية الخيارات الصارمة والمحدودة (نعم / لا) ، إذ أنه يترك للمبحوث الفرصة للتعبير عن رأيه بحرية أكبر ، فقد يكون درجة معينة بين طرفي السلم . ومن إيجابياته أيضا انه يدفعه للتفكير مليا قبل أن يجيب ، وذلك لأن إجاباته متدرجة بشكل دقيق حتي لا يتمكن المبحوث من الإجابة اعتباطيا .¹

¹معن خليل عمر ، مناهج البحث في علم الاجتماع ، دار الشروق ، الأردن ، 2004 ، ص ص : 262/260.

استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS :

بعد استرجاع الاستبيانات تم تفريغ بياناتها (وذلك بعد ترميزها) في برنامج الحزم المسمى SPSS «Statistical Package For Social Science» ،
الموجه للأغراض التالية:

✚ استعمال معامل " ألفا كرونباخ "لقياس ثبات أداة الدراسة.(سبق معنا)

✚ حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

✚ حساب المتوسطات الحسابية وحساب الانحرافات المعيارية .

✚ حساب تحليل التباين بأسلوب ANOVA الذي يبين قيم (F) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات فئات عينة الدراسة. حيث تشير نتائج تحليل التباين لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعالجة ، ولا تعزى هذه الفروق إلى الصدفة أو خطأ المعاينة، أي أن المتغير المستقل له أثر في المتغير التابع . حيث أنه إذا كانت قيمة (F) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ توصف (F) بأنها دالة فقط، ولكن إذا كانت ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$ توصف بأنها ذات دلالة قوية .¹

¹ عبد الله الكيلاني و نضال الشريفيين ، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية ، دار المسيرة ،الأردن ، 2005 ،ص ص 213.

تحرينا في هذا الفصل عرض الأطر المجالية والمنهجية للدراسة . وذلك عبر تعريف المؤسسة محل الدراسة ، وعرض أساليب البحث التي اتبعناها وقافين عند كتب المنهجية وتوجيهات الأستاذ المشرف ، حيث مسحنا مجتمع الدراسة راغبين في تمثيل اصدق للمجتمع الأصلي ، وتبيننا المنهج الوصفي تكيفا مع طبيعة البحث و اعتمدنا الاستبيان كأداة بحث ملائمة مع طبيعة المبحوثين ولان كثيرا من الباحثين والكتاب يفضلونها . كما استعنا ببرنامج الحزم SPSS لأجل اختبار صدق و ثبات المقاييس ، و تحليل التباين لمعرفة درجات الفروق بين المتغيرات ، وفي الفصل اللاحق سنعرض النتائج ونناقشها ...

الفصل الخامس

عرض

البيانات ومناقشة الفرضيات

الإحصاء الوصفي

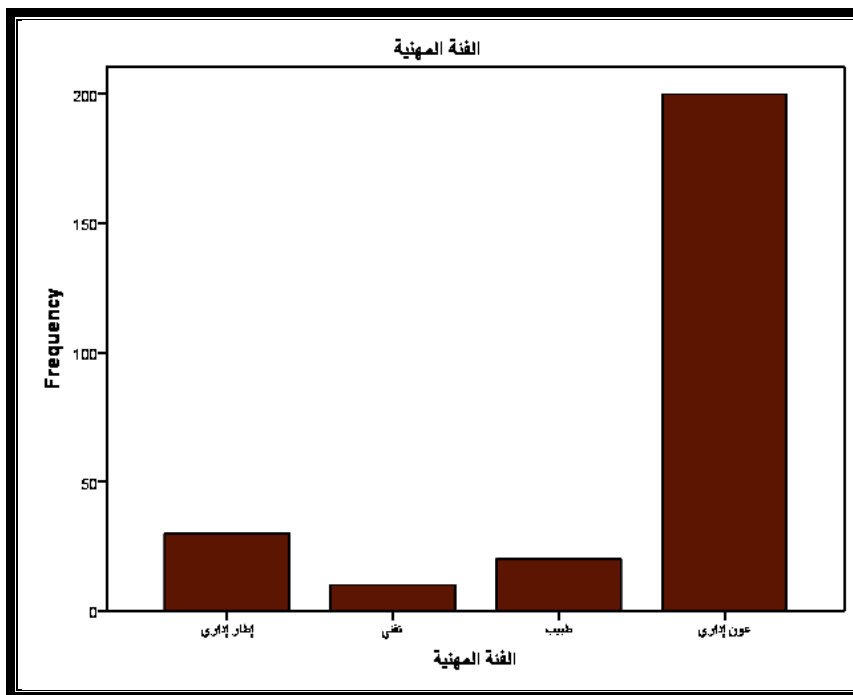
لإجابات المبحوثين

الفئة المهنية :

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار إداري	30	11.5
تقني	10	3.8
طبيب	20	7.7
عون إداري	200	76.9
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تحديد الفئة المهنية

نلاحظ أن الفئات المهنية أربعة ، تتوزع بشكل غير متكافئ ، حيث أن أعلاها نسبة هي فئة أعوان الإدارة بقيمة (76.9 %) ، وأدناها نسبة فئة التقنيين بقيمة (3.8 %). وهذا أمر طبيعي في مؤسسة تقوم على الإداريين في أكثر مهامها .



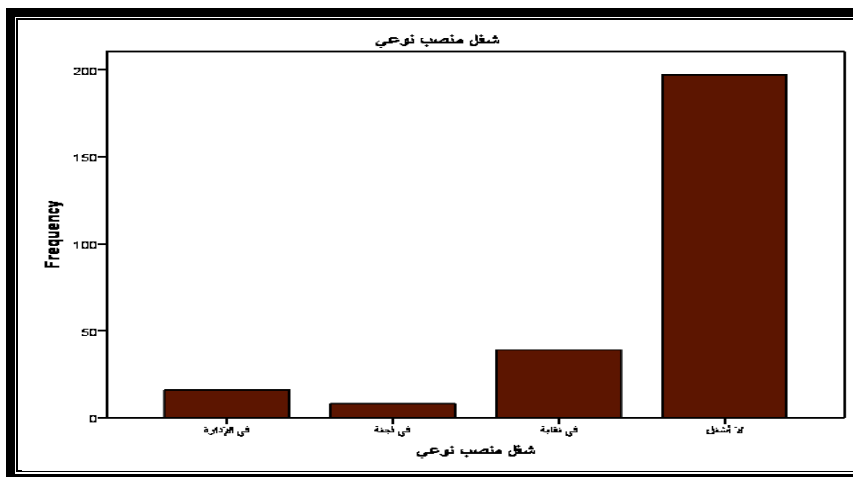
الشكل رقم (20) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تحديد الفئة المهنية

شغل منصب نوعي :

شغل منصب نوعي	التكرارات	النسب المئوية
في الإدارة	16	6.2
في لجنة	8	3.1
في نقابة	39	15.0
لا أشغل	197	75.8
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تحديد شغل منصب نوعي

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الخيار الرابع بنسبة قيمتها (75.8%) ، أي أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين لا يشغلون مناصب نوعية. وتأتي في المرتبة الثانية فئة المستفيدين من مناصب نقابية بنسبة تعد معتبرة تقدر ب (15.0%) ، و تحل بعدها فئة المستفيدين من مناصب إدارية بنسبة قيمتها (6.2%) . ثم تحل أخيرا فئة المستفيدين من مناصب في لجان بنسبة قيمتها (3.1%) . نستشف من هذا التوزيع أن وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة تتيح فرصا معتبرة للحراك الاجتماعي (24.3 % من مجموع الموظفين مستفيد) يمكنها أن تدعم المسارات المهنية للموظفين و قد ينعكس هذا إيجابا ولو نظريا على انتماءاتهم التنظيمية .



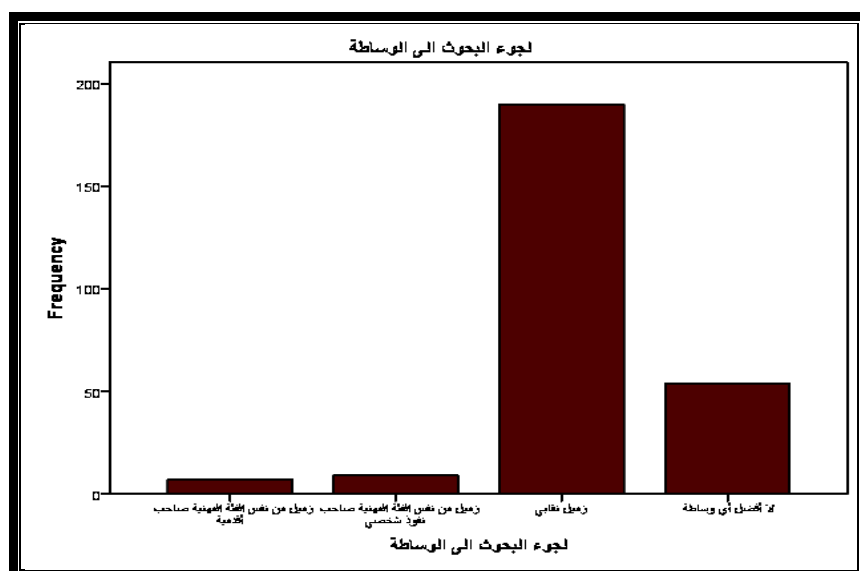
الشكل رقم (21) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تحديد شغل منصب نوعي

لجوء المبحوث إلى الوساطة:

النسبة المئوية	التكرارات	لجوء المبحوثين إلى الوساطة
2.7	7	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية
3.5	9	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي
73.1	190	زميل نقابي
20.8	54	لا أفضل أي وساطة
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لجوء المبحوثين إلى الوساطة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الخيار الثالث بنسبة قيمتها (73.1 %) ، أي أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يميلون إلى التوسط بزميل نقابي . وتأتي في المرتبة الثانية فئة الذين لا يفضلون أية وساطة بنسبة تقدر ب (20.8 %) . و تحل بعدهما فئتي الذين يفضلون التوسط بزميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية بنسبة قيمتها (3.5 %) أو زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي بنسبة قيمتها (2.7 %) ، وهما نسبتيين جد منخفضتين. نستنتج من هذا التوزيع أن الإدارة العليا في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة تقدر النقابيين وتجعل لهم حضوة على حساب التخصص المهني و المتخصصين ، و قد ينعكس هذا سلبا ولو نظريا على انتماءات الموظفين خاصة الانتماء إلى الفئة المهنية .



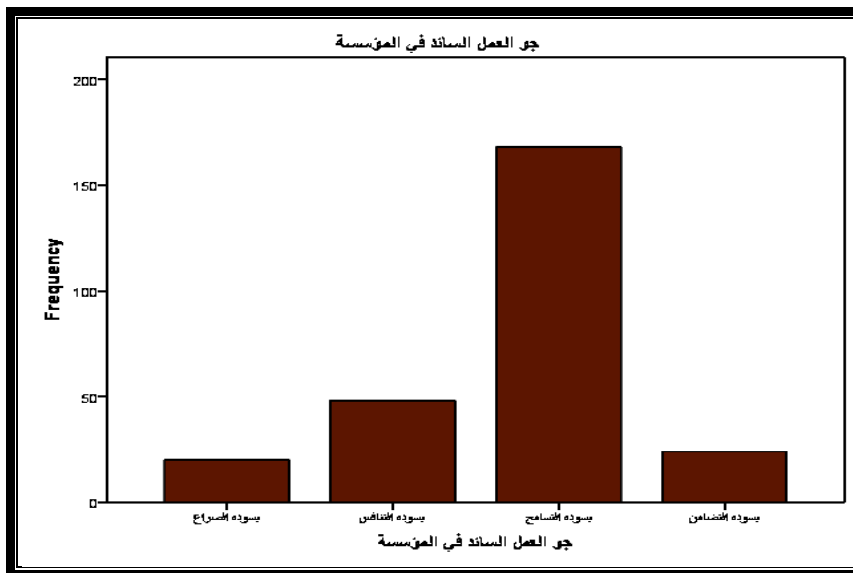
الشكل رقم (22) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لجوء المبحوثين إلى الوساطة

جو العمل السائد في المؤسسة :

النسب المئوية	التكرارات	جو العمل في المؤسسة
7.7	20	يسوده الصراع
18.5	48	يسوده التنافس
64.6	168	يسوده التسامح
9.2	24	يسوده التضامن
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال جو العمل السائد في المؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الخيار الثالث بنسبة قيمتها (64.6 %) ، أي أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يرون أن جو العمل في المؤسسة يسوده التسامح . في مقابل نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين تقدر ب (7.7%) ترى أن جو العمل في المؤسسة يسوده الصراع . نستشف من هذا التوزيع أن وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة تتيح جوا هو أقرب للوصف الديمقراطي ، و أن الجو التوافقي هو الشائع في العلاقات العامة بين الموظفين مما قد ينعكس إيجابا ولو نظريا على انتماءهم للمنظمة .



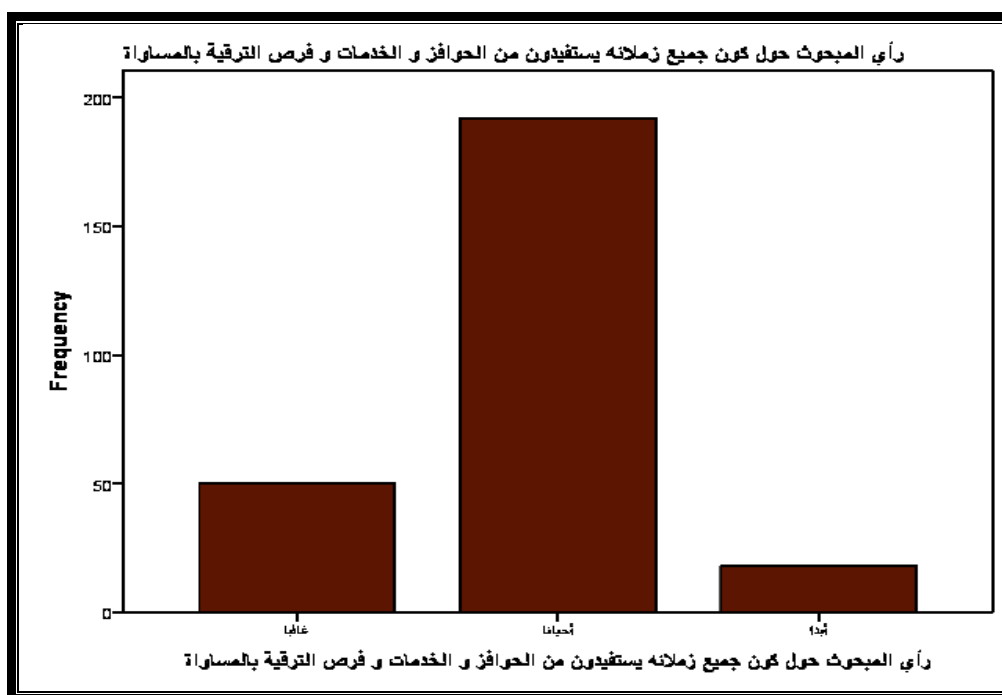
الشكل رقم (23) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال جو العمل السائد في المؤسسة

رأي المبحوثين حول كون جميع زملائهم يستفيدون من الحوافز و الخدمات و فرص الترقية بالمساواة :

رأي المبحوث حول كون جميع زملائه يستفيدون من الحوافز و الخدمات و فرص الترقية بالمساواة	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	50	19.2
أحيانًا	192	73.8
أبداً	18	6.9
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال رأي المبحوث حول كون جميع زملائه يستفيدون من الحوافز و الخدمات و فرص الترقية بالمساواة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الخيار الثاني بنسبة قيمتها (73.8 %) ، أي أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يرون أن الإدارة العليا في المؤسسة توفر فرصا للترقية و التحفيز ولكن المساواة فيها تبقى جزئية . وهذا يدل على أن الديمقراطية التنظيمية في مجال الحراك الاجتماعي داخل التنظيم رغم أنها غير معمة وغير منتظمة كسلوك إداري تبديه الإدارة العليا في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة إلا أنه يبقى على الأقل موجودا .



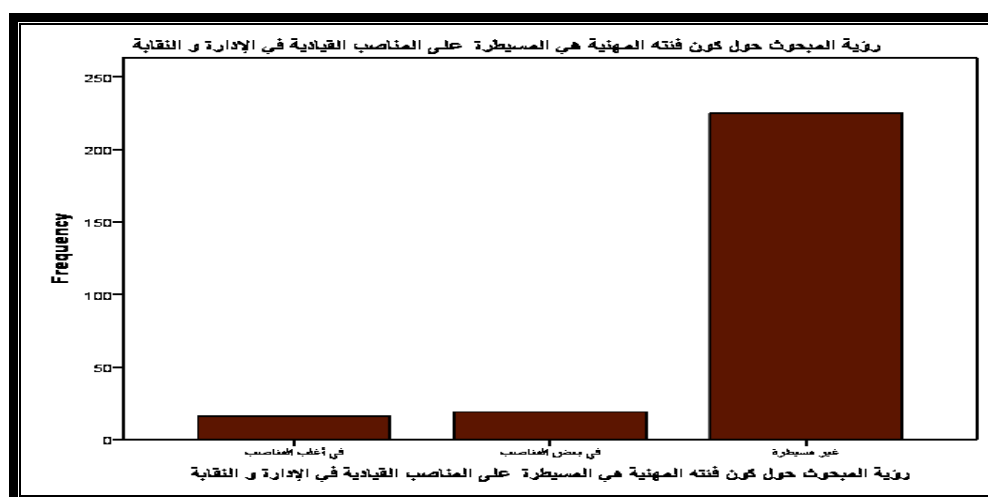
الشكل رقم (24) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال رأي المبحوث حول كون جميع زملائه يستفيدون من الحوافز و الخدمات و فرص الترقية بالمساواة

❑ رؤية المبحوث حول كون فئته المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة :

رؤية المبحوث حول كون فئته المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة	التكرارات	النسب المئوية
في أغلب المناصب	16	6.2
في بعض المناصب	19	7.3
غير مسيطرة	225	86.5
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال رؤية المبحوث حول كون فئته المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الخيار الثالث بنسبة قيمتها (86.5 %) ، أي أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يرون أن الإدارة العليا في المؤسسة لا ترجح كفة فئة مهنية بعينها على حساب بقية الفئات مما يجعلهم متساوين في عدم السيطرة أي في ميزان السلطة . وهذا يدل على أن الديمقراطية التنظيمية في مجال توزيع القوة بين الفئات المهنية داخل التنظيم حاضرة و بقوة كسلوك إداري تبديه الإدارة العليا في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة .. إلا أن هذا التعليق الظاهري يبقى محل تحفظ إذا نظرنا إلى توزيع القوة التنظيمية من باب الاستحقاق المهني (أهمية التخصص) بالنسبة للتنظيم على الأقل.



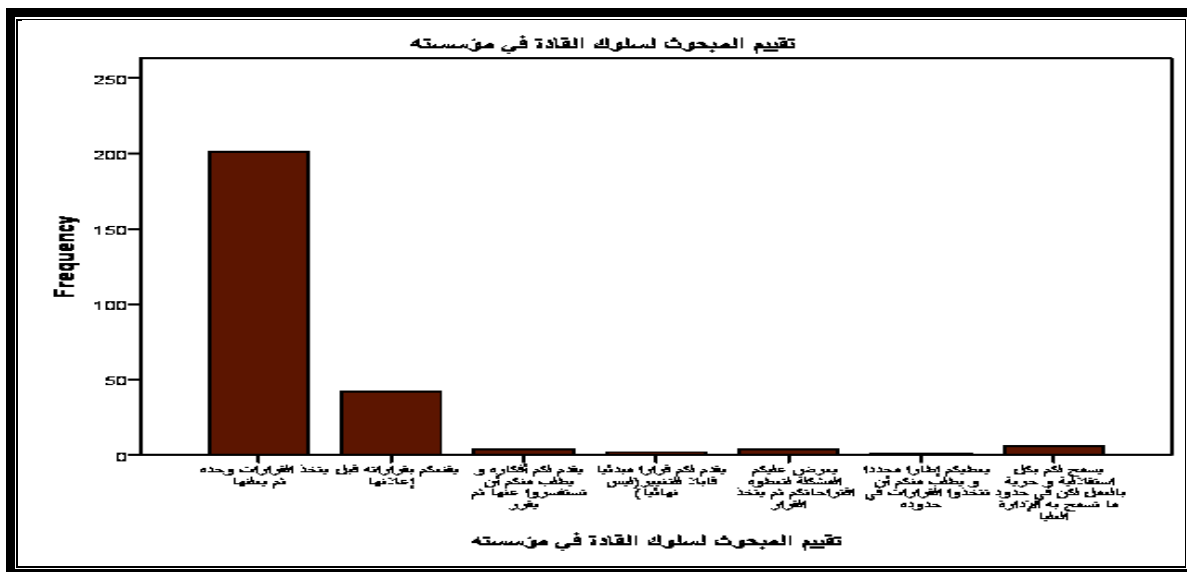
الشكل رقم (25) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال رؤية المبحوث حول كون فئته المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة

تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته :

النسب المئوية	التكرارات	تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته
77.3	201	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها
16.2	42	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها
1.5	4	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر
.8	2	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)
1.5	4	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار
.4	1	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده
2.3	6	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الخيار الأول (يتخذ القائد القرارات وحده ثم يعلنها) بنسبة قيمتها (77.3 %) ، ويترتب بعده الخيار الثاني (يقنعكم بقراراته قبل إعلانها) بنسبة (16.2 %) ، ثم تتضاءل النسب بصفة ملفتة كلما اتجهنا نحو الخيارات الدالة على السلوك الديمقراطي للقادة و كلها أقل من (2.5%) . هذا يعني أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين ترى أن سلوك القادة في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يبتعد تماما عن الوصف الديمقراطي .



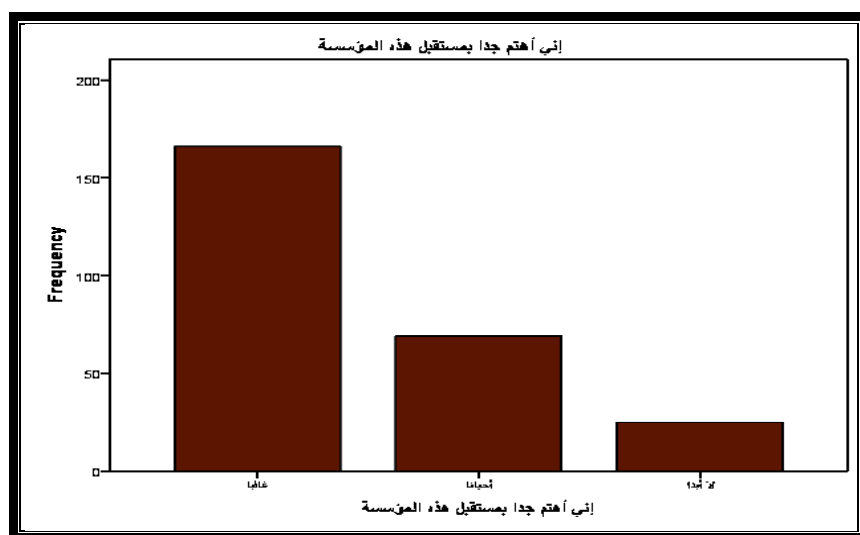
الشكل رقم (26) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته

إني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة :

النسب المئوية	التكرارات	إني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة
63.8	166	غالباً
26.5	69	أحياناً
9.6	25	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال إني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الأولى (غالباً ما أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة) وذلك بنسبة (63.8 %) ، في مقابل نسبة جد منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لأأهتم أبداً بمستقبل هذه المؤسسة) وقيمتها (9.6 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



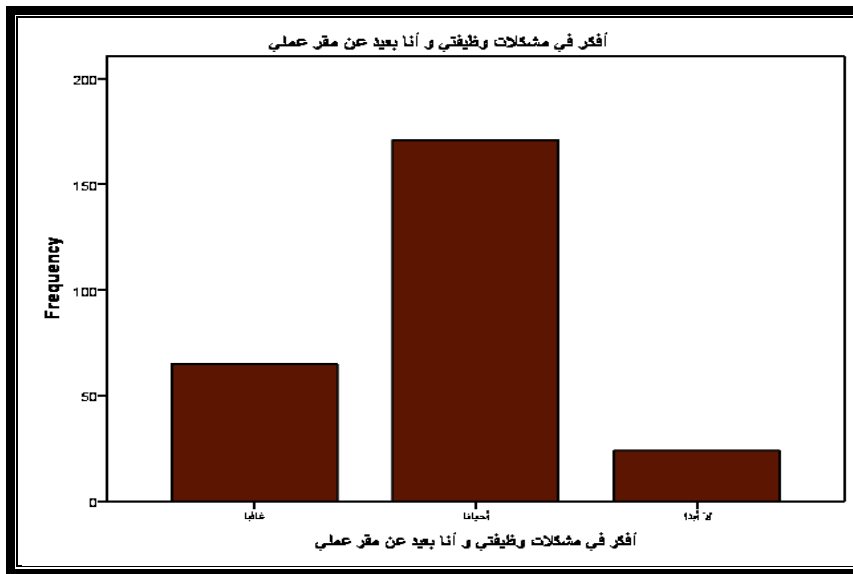
الشكل رقم (27) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال إني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة

أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن مقر عملي :

أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن مقر عملي	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	65	25.0
أحياناً	171	65.8
لا أبداً	24	9.2
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن مقر عملي

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً، أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن مقر عملي) وذلك بنسبة (65.8 %) ، في مقابل نسبة جد منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا أفكر أبداً في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن مقر عملي) وقيمتها (9.2 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



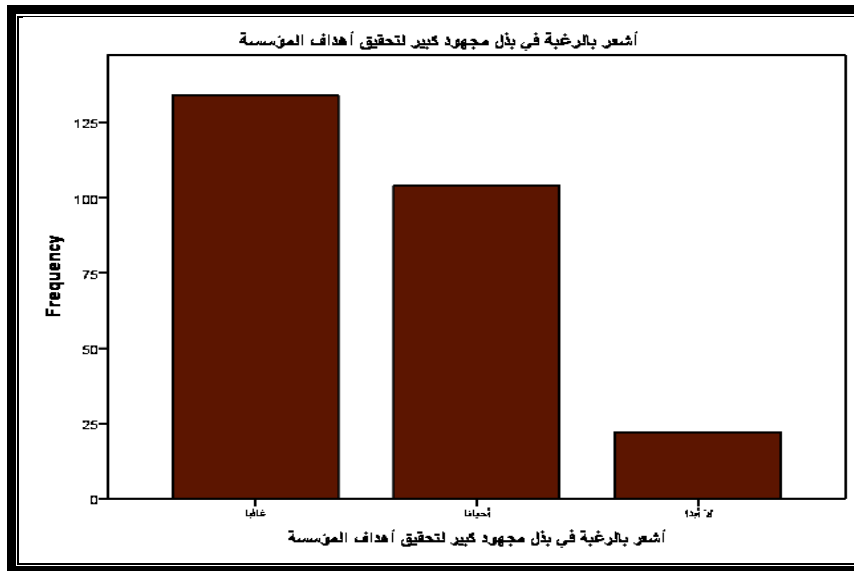
الشكل رقم (28) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أفكر في مشكلات وظيفتي و أنا بعيد عن مقر عملي

أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة :

النسب المئوية	التكرارات	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة
51.5	134	غالباً
40.0	104	أحياناً
8.5	22	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الأولى (غالباً ما أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة) وذلك بنسبة (51.5 %) ، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة) وقيمتها (40.0 %) ، وفي مقابل نسبة جد منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا أشعر أبداً بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة) وقيمتها (8.5 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



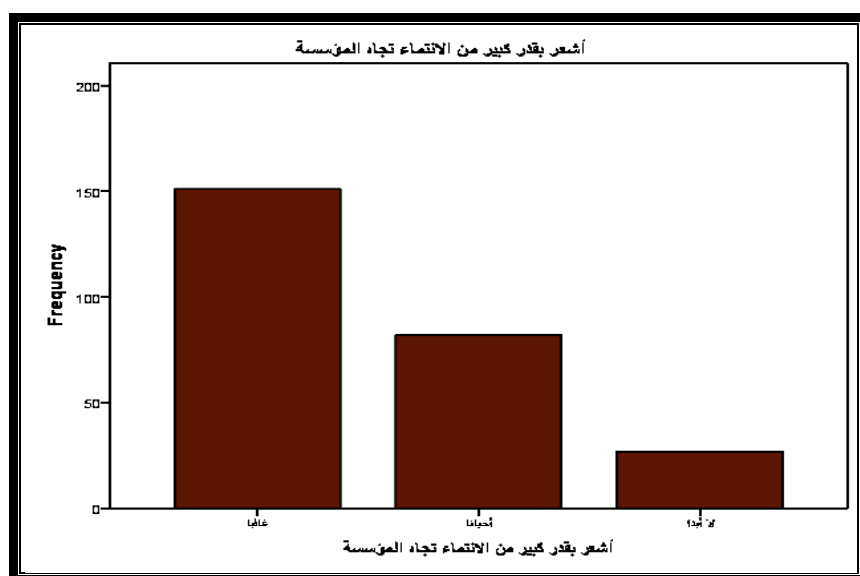
الشكل رقم (29) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة

أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة :

أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	151	58.1
أحيانًا	82	31.5
لا أبداً	27	10.4
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الأولى (غالبًا) ما أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة) وذلك بنسبة (58.1 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحيانًا ، أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة) وقيمتها (31.5 %)، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا أشعر أبداً بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة) وقيمتها (10.4 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي:



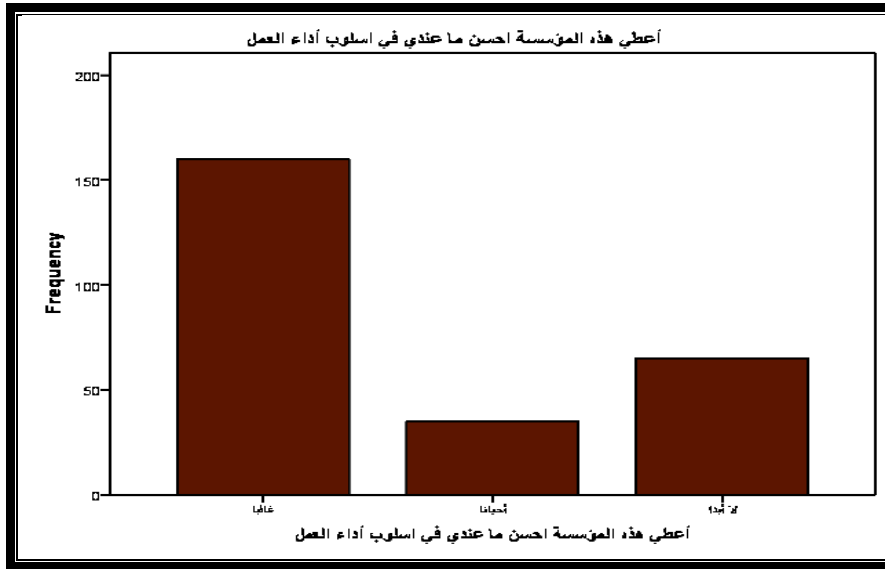
الشكل رقم (30) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة

أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل :

النسب المئوية	التكرارات	أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل
61.5	160	غالباً
13.5	35	أحياناً
25.0	65	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الأولى (غالباً ما أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل) وذلك بنسبة (61.5 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أعطي أبداً هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل) وقيمتها (25.0 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل) وقيمتها (13.5 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



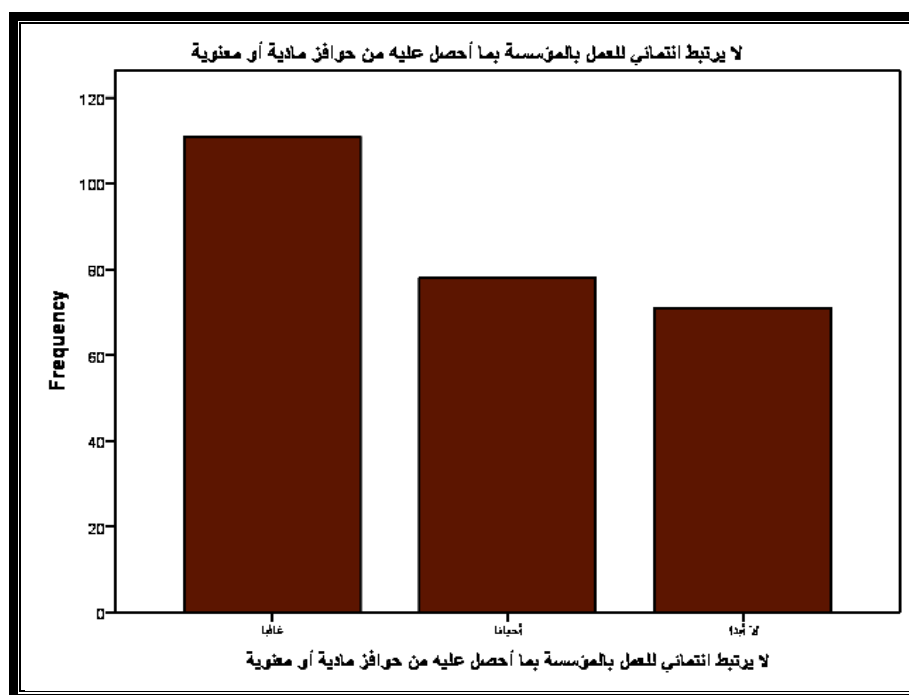
الشكل رقم (31) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل

❑ لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية :

لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	111	42.7
أحياناً	78	30.0
لا أبداً	71	27.3
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الأولى (غالباً)، لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية) وذلك بنسبة (42.7 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية) وقيمتها (30.0 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (يرتبط انتمائي دائماً للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية) وقيمتها (27.3 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



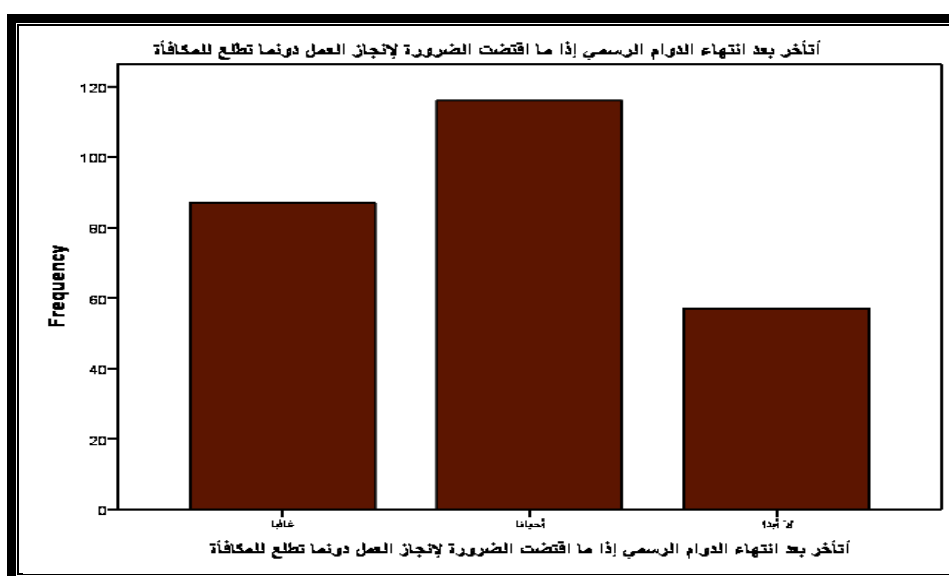
الشكل رقم (32) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية

أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة:

النسب المئوية	التكرارات	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة
33.5	87	غالباً
44.6	116	أحياناً
21.9	57	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة) وذلك بنسبة (44.6 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة) وقيمتها (33.5 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أتأخر أبداً بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة) وقيمتها (21.9 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



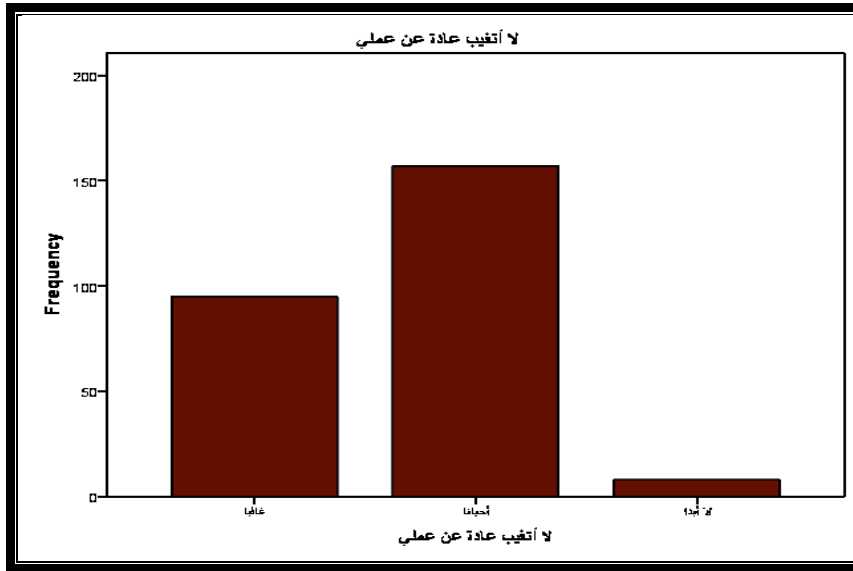
الشكل رقم (33) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة

لا أتغيب عادة عن عملي :

النسب المئوية	التكرارات	لا أتغيب عادة عن عملي
36.5	95	غالبًا
60.4	157	أحيانًا
3.1	8	لا أبدًا
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أتغيب عادة عن عملي

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحيانًا ، أتغيب عن عملي) وذلك بنسبة (60.4 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالبًا، لا أتغيب عن عملي) وقيمتها (36.4 %)، وفي مقابل نسبة جد منخفضة لصالح الفئة الثالثة (أتغيب في العادة عن عملي) وقيمتها (3.1 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



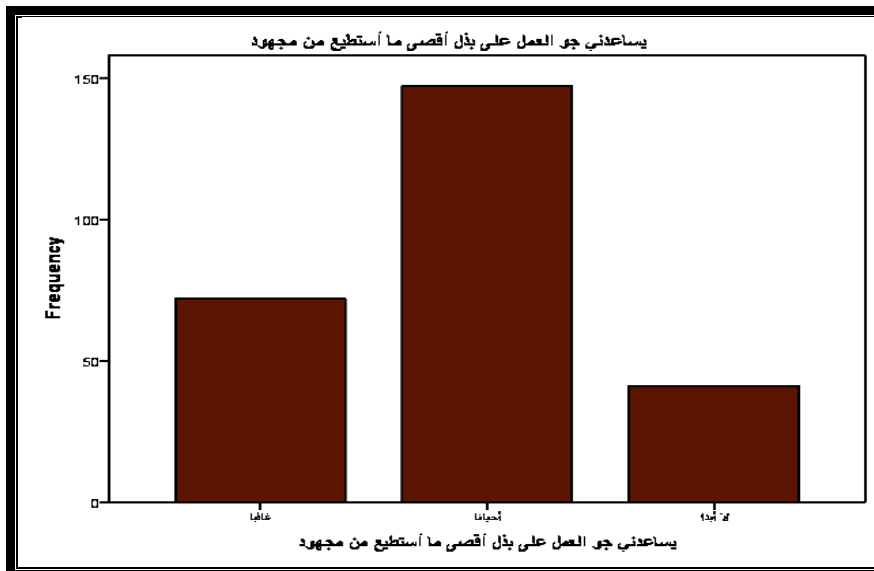
الشكل رقم (34) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أتغيب عادة عن عملي

يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود :

يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	72	27.7
أحياناً	147	56.5
لا أبداً	41	15.8
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً) ، يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود) وذلك بنسبة (56.5 %) ، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود) وقيمتها (27.7 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا يساعدني جو العمل أبداً على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود) وقيمتها (15.8 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



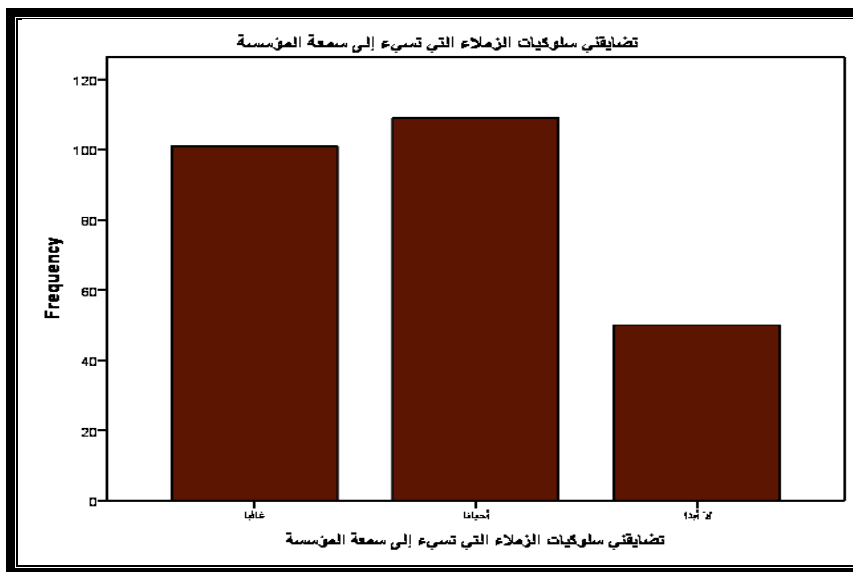
الشكل رقم (35) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود

تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة :

النسب المئوية	التكرارات	تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة
38.8	101	غالباً
41.9	109	أحياناً
19.2	50	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل قريب من التكافؤ بين الفئتين الثانية والاولى (بهذا الترتيب) لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة) وذلك بنسبة (41.9 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة) وقيمتها (38.8 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا تضايقتي أبداً سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة) وقيمتها (19.2 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



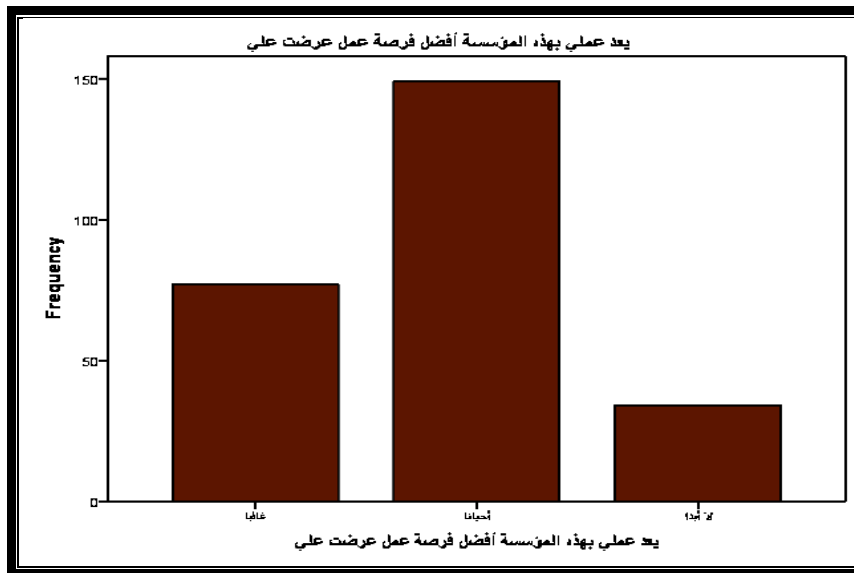
الشكل رقم (36) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة

يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي :

يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	77	29.6
أحياناً	149	57.3
لا أبداً	34	13.1
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (32) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي) وذلك بنسبة (57.3 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي) وقيمتها (29.6 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا يعد أبداً عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي) وقيمتها (13.1 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



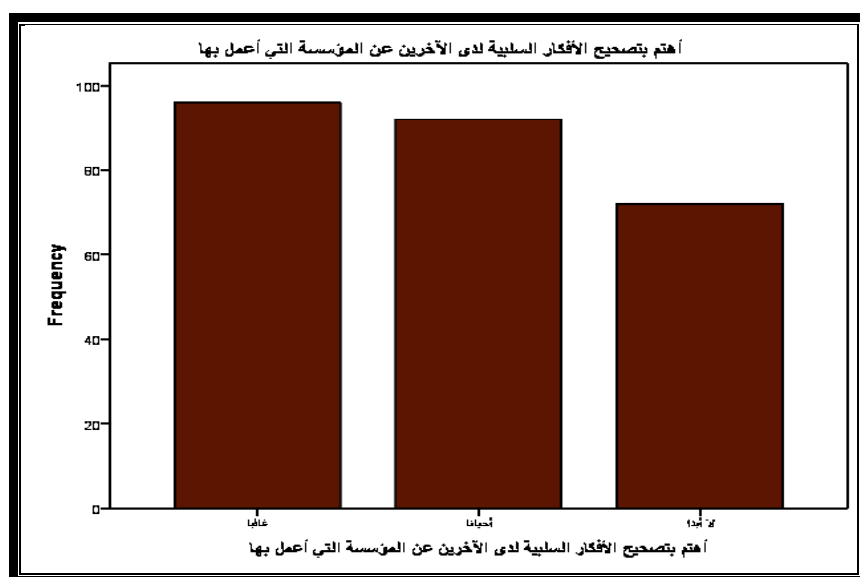
الشكل رقم (37) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي

أهم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها :

أهم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	96	36.9
أحياناً	92	35.4
لا أبداً	72	27.7
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (33) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أهم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل قريب من التكافؤ بين الفئتين الأولى والثانية (بهذا الترتيب) لصالح الفئة الأولى (غالباً، أهم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها) وذلك بنسبة (36.9 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً، أهم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها) وقيمتها (35.4 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أهم أبداً بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها) وقيمتها (27.7 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



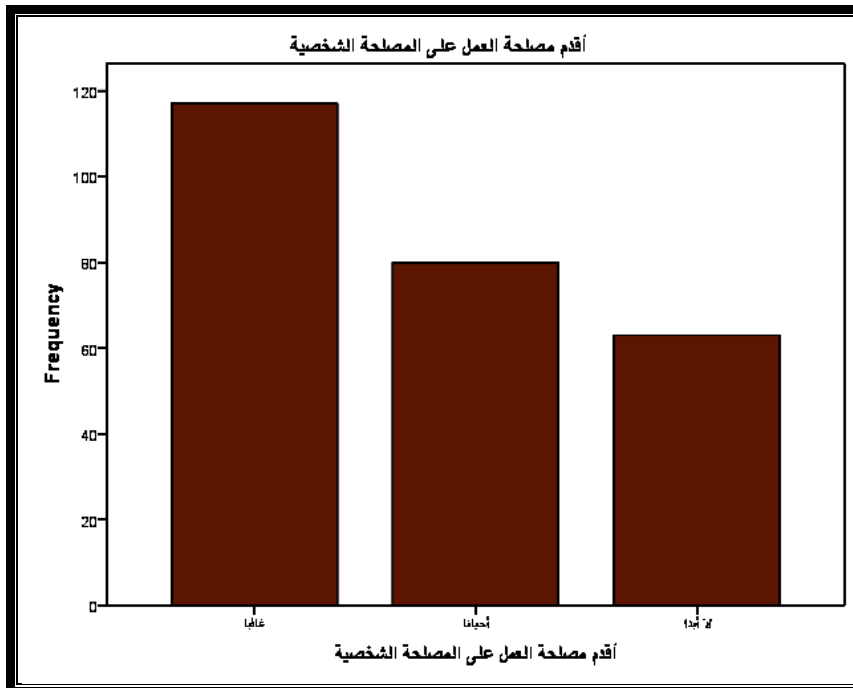
الشكل رقم (38) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أهم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها

أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية :

أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	117	45.0
أحيانًا	80	30.8
لا أبدًا	63	24.2
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (34) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الفئة الأولى (غالبًا، أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية) وذلك بنسبة (45.0 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحيانًا، أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية) وقيمتها (30.8 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أقدم أبدًا مصلحة العمل على المصلحة الشخصية) وقيمتها (24.2 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي:



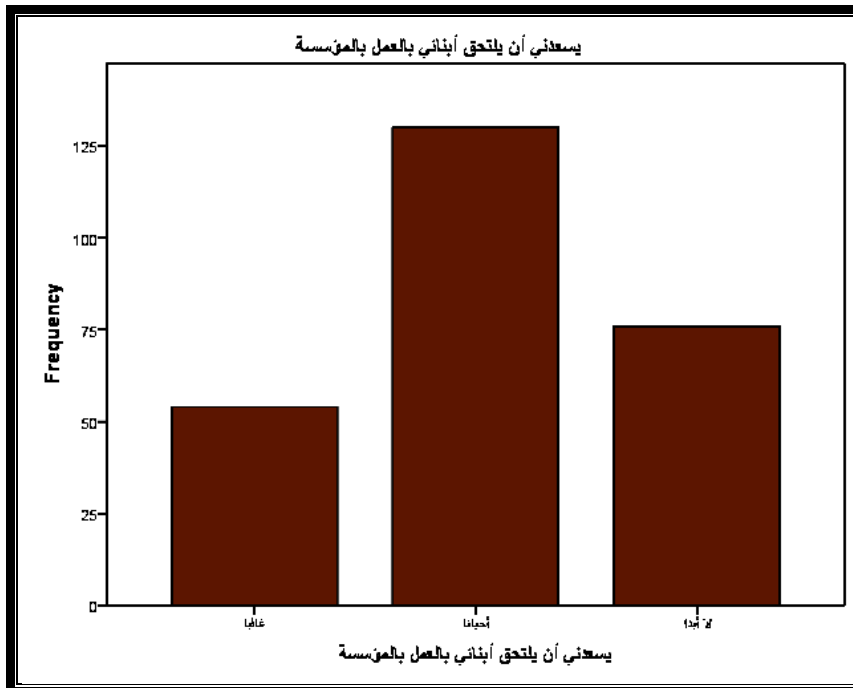
الشكل رقم (39) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية

يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة :

يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	54	20.8
أحيانًا	130	50.0
لا أبدًا	76	29.2
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (35) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحيانًا ، يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة) وذلك بنسبة (50.0 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا يسعدني أبدًا أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة) وقيمتها (29.2 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالبًا، يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة) وقيمتها (22.8 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



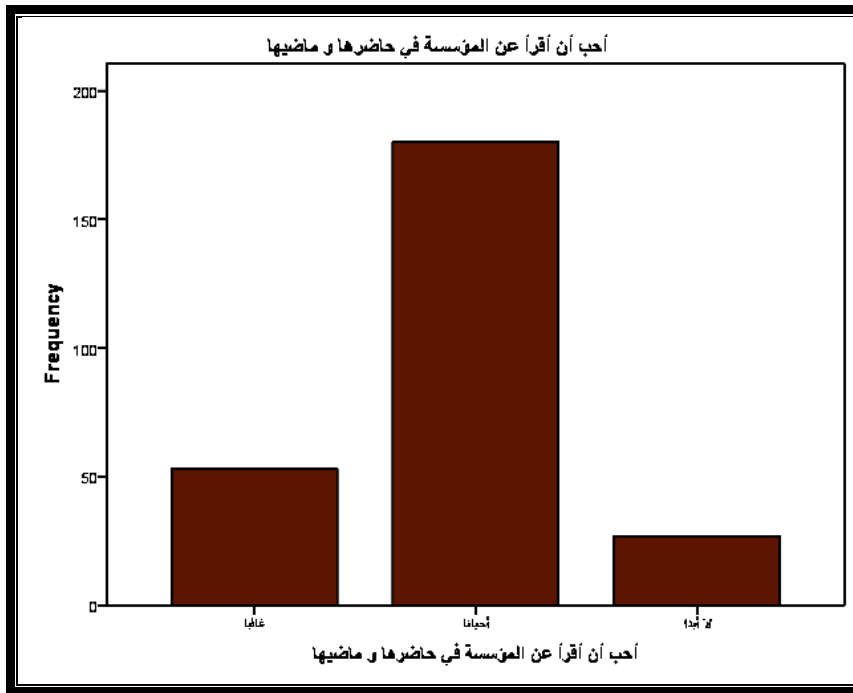
الشكل رقم (40) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة

أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها :

أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	53	20.4
أحياناً	180	69.2
لا أبداً	27	10.4
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (36) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها) وذلك بنسبة (69.2 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها) وقيمتها (20.4 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا أحب أبداً أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها) وقيمتها (10.4 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



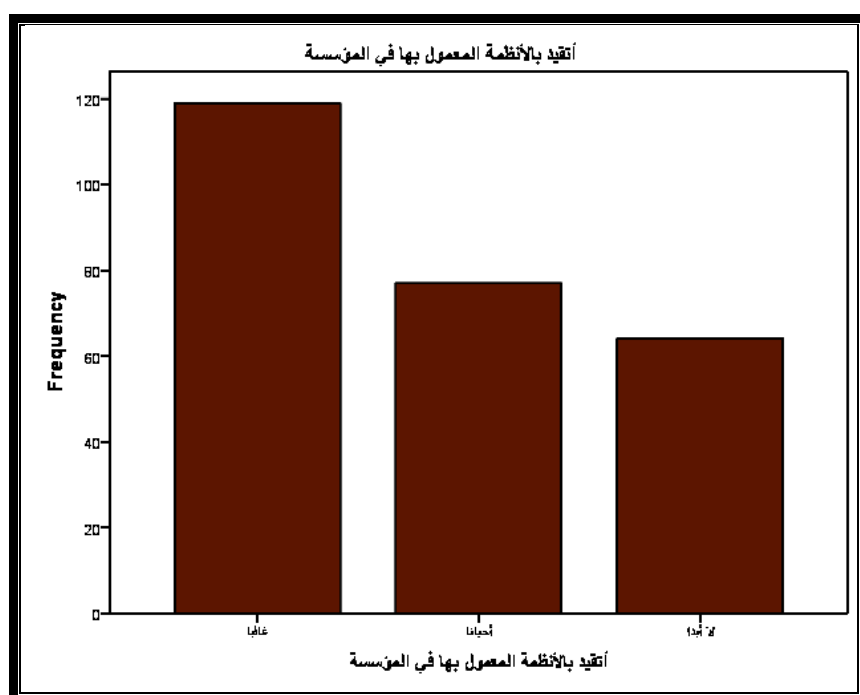
الشكل رقم (41) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها و ماضيها

أَتَقِيدُ بِالْأَنْظِمَةِ الْمَعْمُولُ بِهَا فِي الْمَوْسَسَةِ :

أَتَقِيدُ بِالْأَنْظِمَةِ الْمَعْمُولُ بِهَا فِي الْمَوْسَسَةِ	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	119	45.8
أحياناً	77	29.6
لا أبداً	64	24.6
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (37) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أَتَقِيدُ بِالْأَنْظِمَةِ الْمَعْمُولُ بِهَا فِي الْمَوْسَسَةِ

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تنتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الفئة الأولى (غالباً، أَتَقِيدُ بِالْأَنْظِمَةِ الْمَعْمُولُ بِهَا فِي الْمَوْسَسَةِ) وذلك بنسبة (45.8 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً، أَتَقِيدُ بِالْأَنْظِمَةِ الْمَعْمُولُ بِهَا فِي الْمَوْسَسَةِ) وقيمتها (29.6 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أَتَقِيدُ أَبداً بِالْأَنْظِمَةِ الْمَعْمُولُ بِهَا فِي الْمَوْسَسَةِ) وقيمتها (24.6 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي:



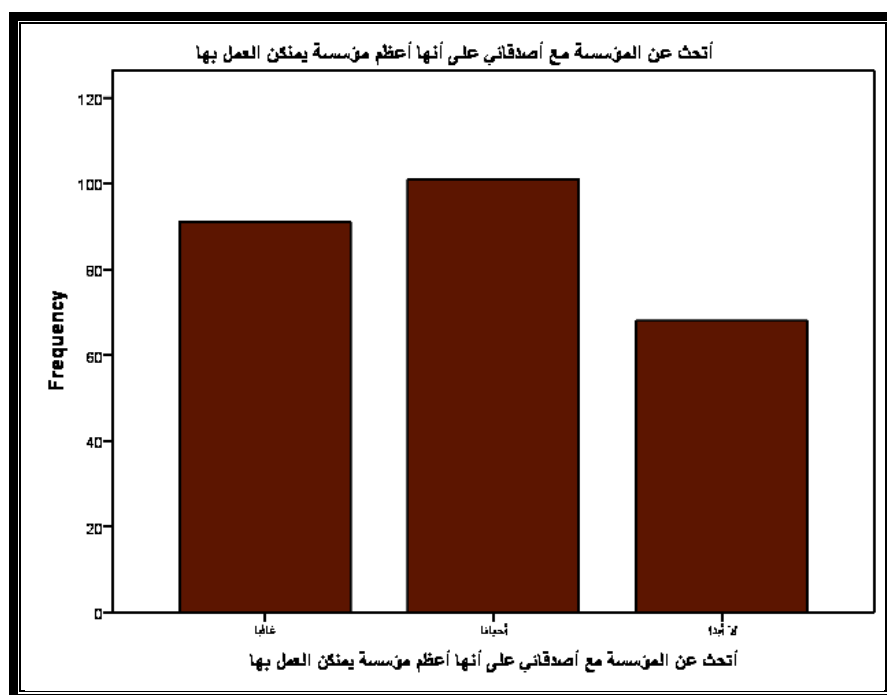
الشكل رقم (42) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أَتَقِيدُ بِالْأَنْظِمَةِ الْمَعْمُولُ بِهَا فِي الْمَوْسَسَةِ

أُتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها :

النسب المئوية	التكرارات	أُتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها
35.0	91	غالباً
38.8	101	أحياناً
26.2	68	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (38) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أُتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل قريب من التكافؤ لصالح الفئتين الثانية و الأولى على التوالي أي (أحياناً ، أُتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل) وذلك بنسبة قيمتها (38.8 %) ثم فئة (غالباً، أُتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل) بنسبة قيمتها (35.0 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أُتحدث أبداً عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل) وقيمتها (26.2 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



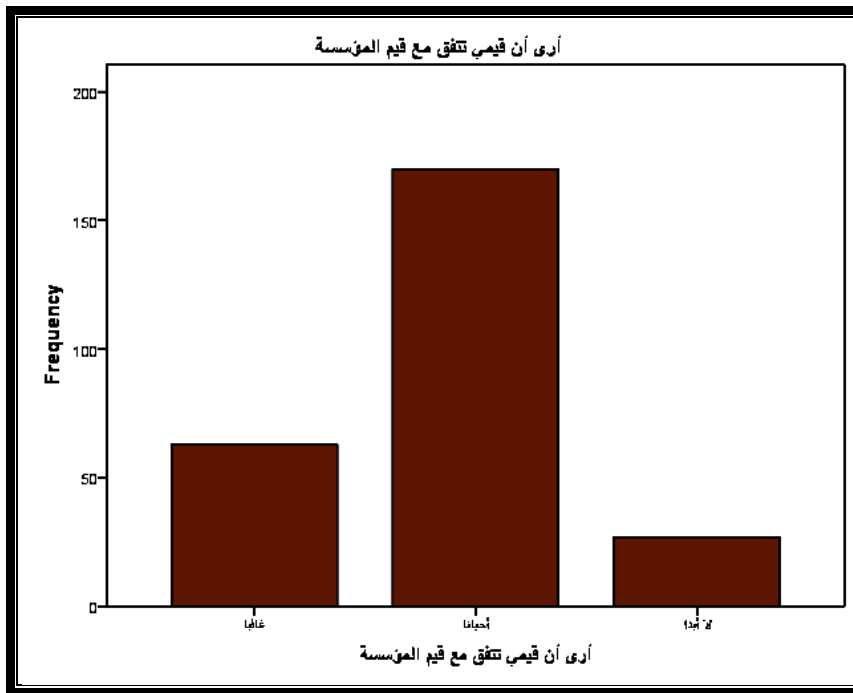
الشكل رقم (43) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أُتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها

أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة :

أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	63	24.2
أحياناً	170	65.4
لا أبداً	27	10.4
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (39) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة) وذلك بنسبة (65.4 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة) وقيمتها (24.2 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا أرى أبداً أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة) وقيمتها (10.4 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



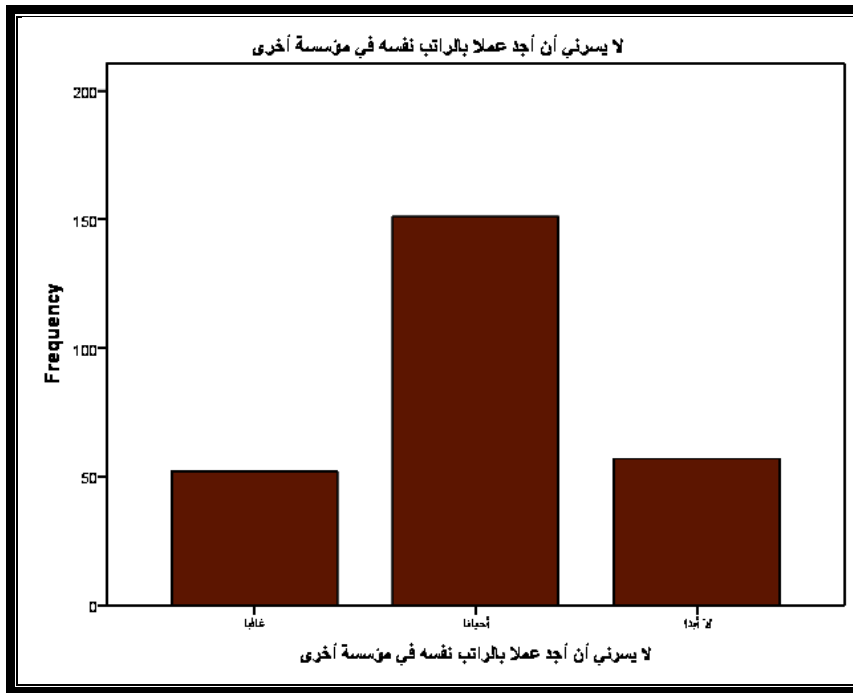
الشكل رقم (44) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة

لايسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى :

النسب المئوية	التكرارات	لايسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى
20.0	52	غالبًا
58.1	151	أحيانًا
21.9	57	لا أبدًا
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (40) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لايسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحيانًا ، لايسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى) وذلك بنسبة (58.1 %) ، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى) وقيمتها (21.9 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالبًا، لايسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى) وقيمتها (20.0 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



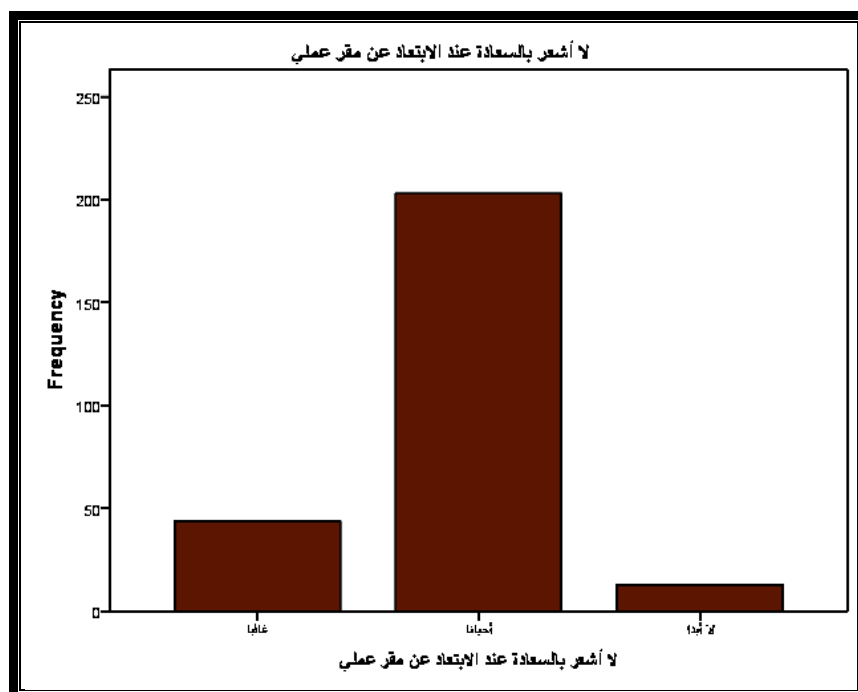
الشكل رقم (45) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لايسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى

لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي :

النسب المئوية	التكرارات	لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي
16.9	44	غالبًا
78.1	203	أحيانًا
5.0	13	لا أبدًا
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (41) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحيانًا ، لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي) وذلك بنسبة (78.1 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالبًا، لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي) وقيمتها (16.9 %)، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي) وقيمتها (5.0 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



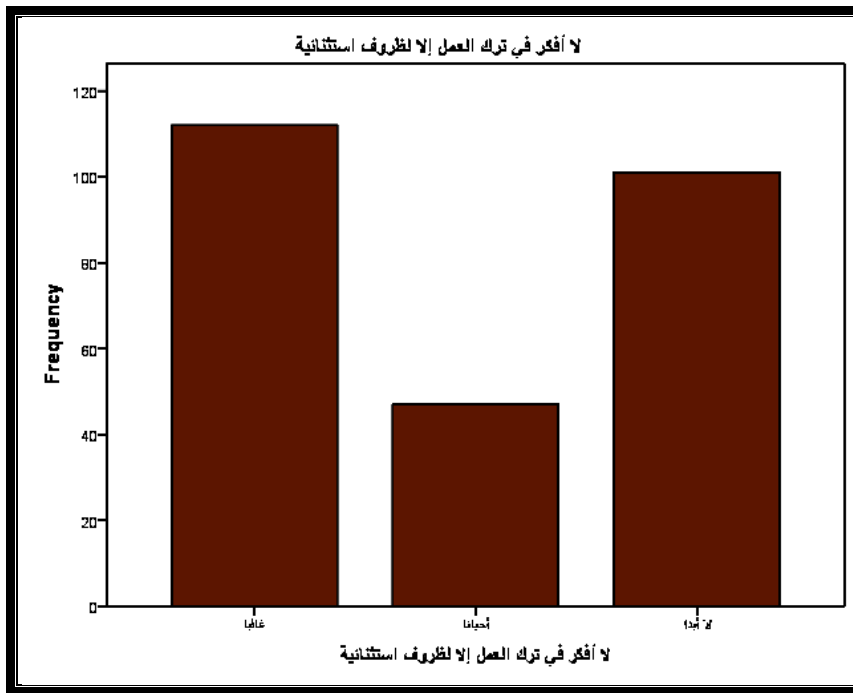
الشكل رقم (46) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي

❑ لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية :

النسب المئوية	التكرارات	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية
43.1	112	غالباً
18.1	47	أحياناً
38.8	101	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (42) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الأولى (غالباً ما لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية) وذلك بنسبة (43.1 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (أفكر في ترك العمل) وقيمتها (38.8 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية) وقيمتها (18.1 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



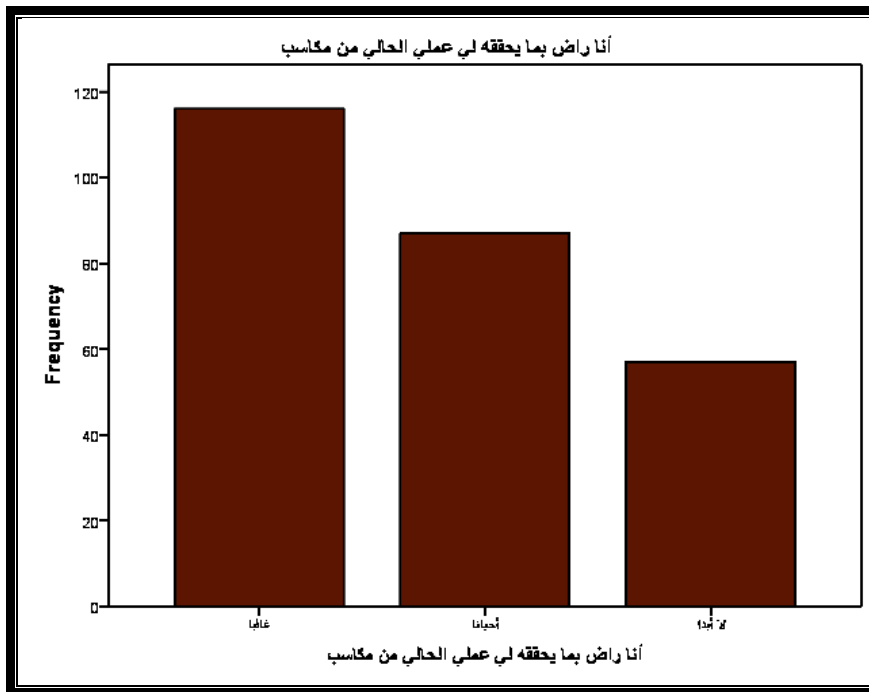
الشكل رقم (47) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية

أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب :

أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	116	44.6
أحيانًا	87	33.5
لا أبداً	57	21.9
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (43) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الفئة الأولى (غالبًا، أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب) وذلك بنسبة (45.8 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحيانًا، أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب) وقيمتها (29.6 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لست راض أبداً بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب) وقيمتها (24.6 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



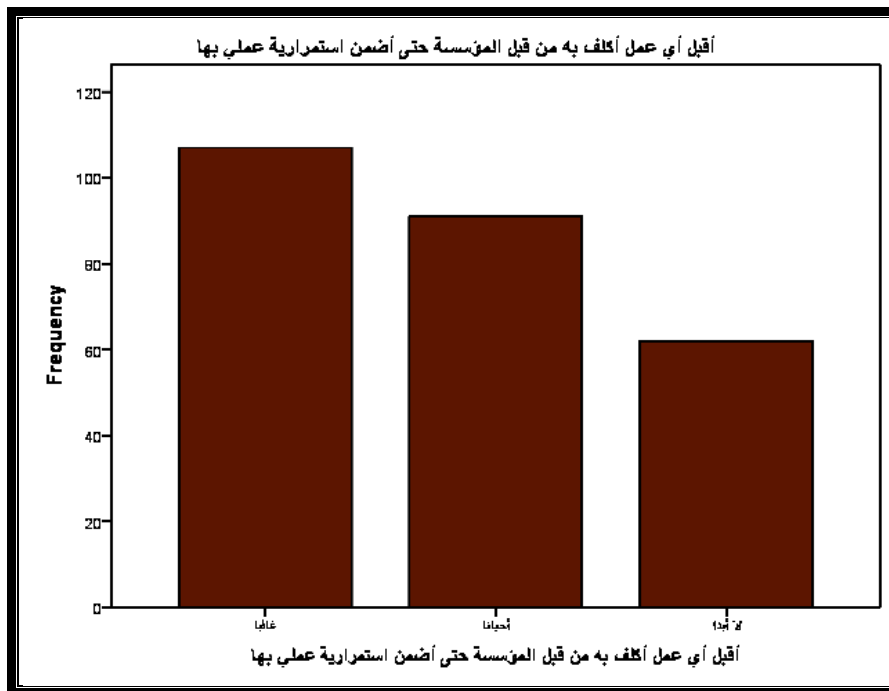
الشكل رقم (48) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب

أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها :

أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	107	41.2
أحياناً	91	35.0
لا أبداً	62	23.8
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (44) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الفئة الأولى (غالباً، أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها) وذلك بنسبة (41.2 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً، أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها) وقيمتها (35.0 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أقبل أبداً أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها) وقيمتها (23.8 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



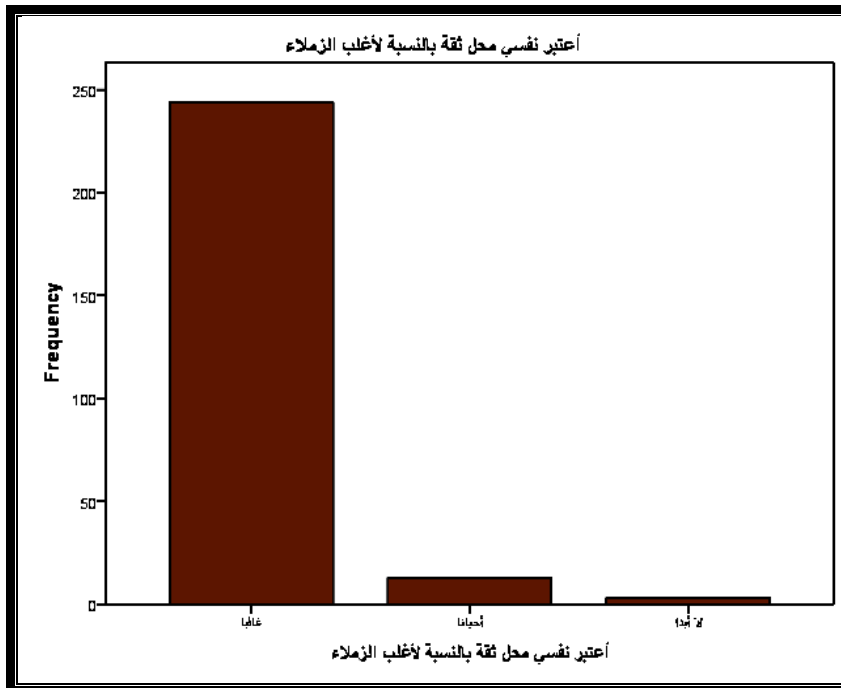
الشكل رقم (49) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها

أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء :

أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	244	93.8
أحيانًا	13	5.0
لا أبداً	3	1.2
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (45) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ تماماً ، وذلك لصالح الفئة الأولى (غالبًا، أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء) وذلك بنسبة (93.8 %)، في مقابل نسبة ضئيلة جداً لصالح كل من الفئتين الباقيتين ،أي أقل من (6 %) لمجموعهما . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



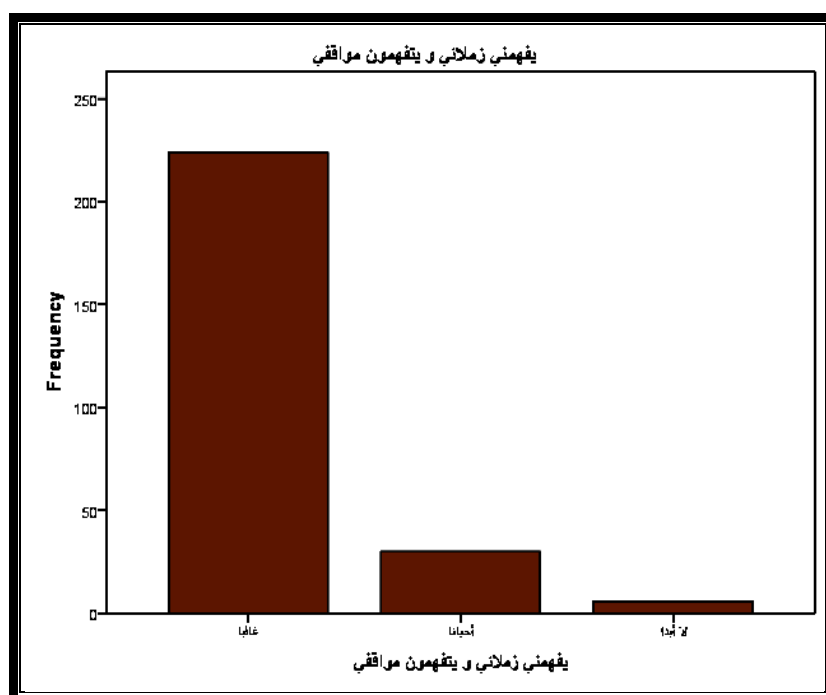
الشكل رقم (50) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء

يفهمني زملائي و يتفهمون موافقي :

يفهمني زملائي و يتفهمون موافقي	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	224	86.2
أحيانًا	30	11.5
لا أبدًا	6	2.3
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (46) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يفهمني زملائي و يتفهمون موافقي

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ تمامًا ، وذلك لصالح الفئة الأولى (غالبًا، يفهمني زملائي و يتفهمون موافقي) وذلك بنسبة (86.2 %)، في مقابل نسبة ضئيلة جدا لصالح كل من الفئتين الباقيتين ،أي أقل من (14 %) لمجموعهما . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



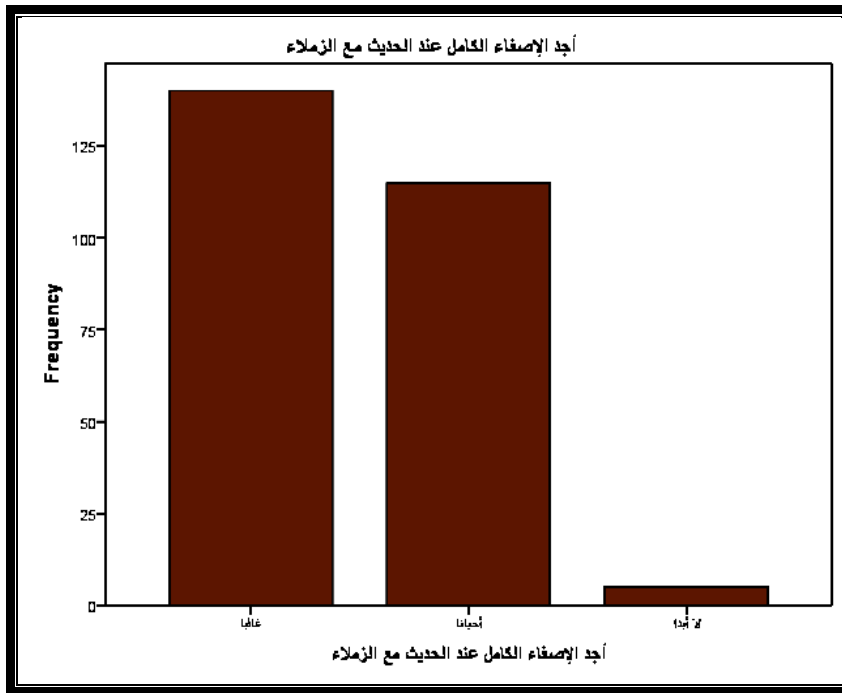
الشكل رقم (51) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يفهمني زملائي و يتفهمون موافقي

أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء :

أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	140	53.8
أحياناً	115	44.2
لا أبداً	5	1.9
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (47) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل غير متكافئ ، وذلك لصالح الفئة الأولى (غالباً، أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء) وذلك بنسبة (53.8 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً، أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء) وقيمتها (44.2 %)، وفي مقابل نسبة ضئيلة جداً لصالح الفئة الثالثة (لا أجد أبداً الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء) وقيمتها (1.9 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



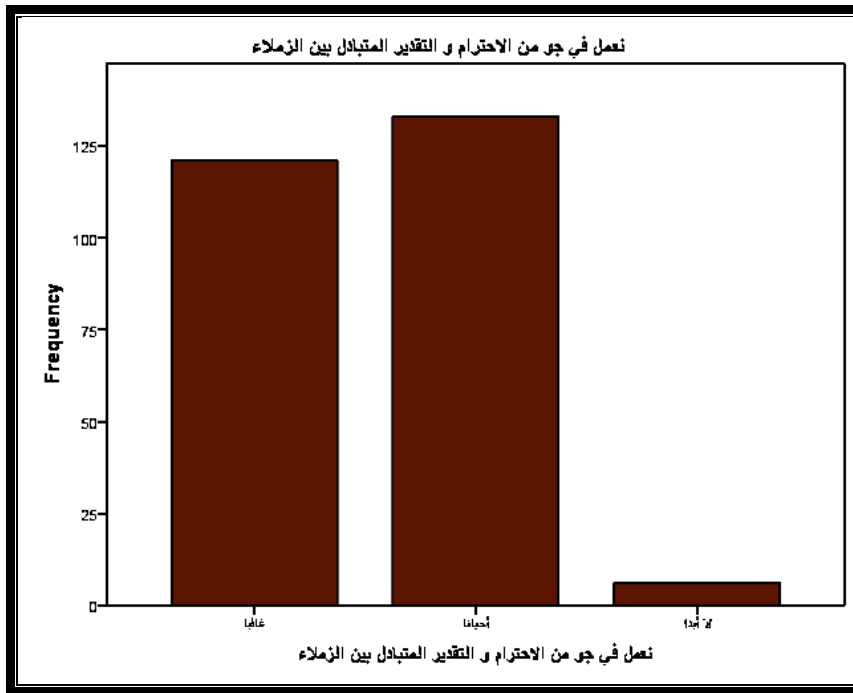
الشكل رقم (52) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء

نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء :

نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	121	46.5
أحياناً	133	51.2
لا أبداً	6	2.3
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (48) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء) وذلك بنسبة (51.2 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء) وقيمتها (46.5 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة جداً لصالح الفئة الثالثة (لا نعمل أبداً في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء) وقيمتها (2.3 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



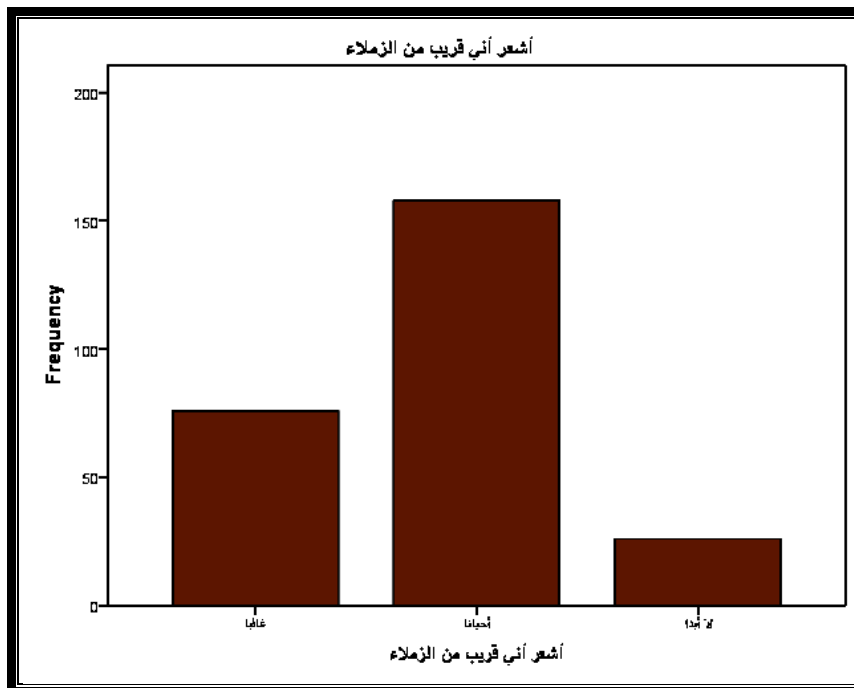
الشكل رقم (53) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء

أشعر أنني قريب من الزملاء :

أشعر أنني قريب من الزملاء	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	76	29.2
أحيانًا	158	60.8
لا أبداً	26	10.0
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (49) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر أنني قريب من الزملاء

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحيانًا ، أشعر أنني قريب من الزملاء) وذلك بنسبة (60.8 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالبًا، أشعر أنني قريب من الزملاء) وقيمتها (29.2 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا أشعر أبداً أنني قريب من الزملاء) وقيمتها (10.0 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



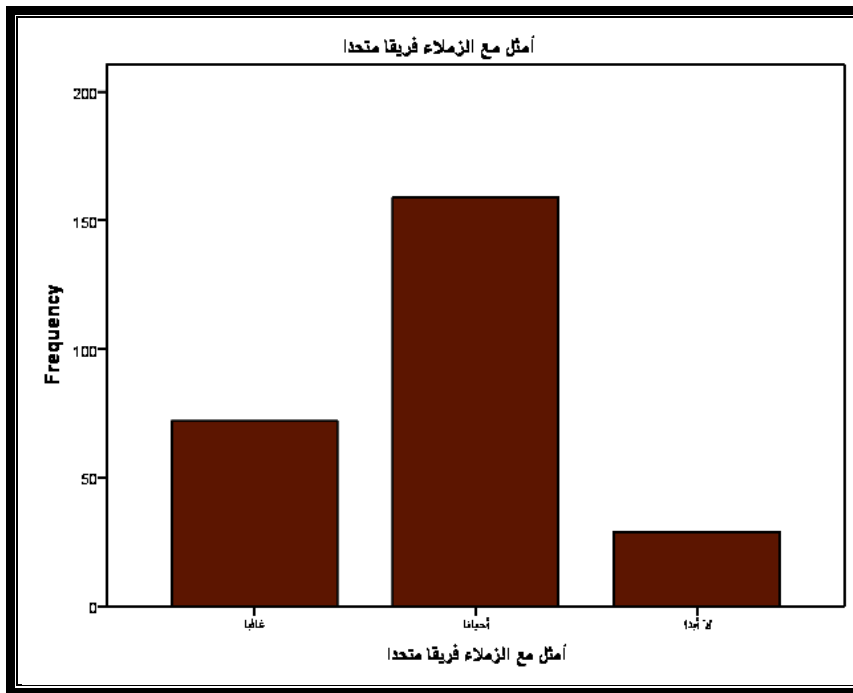
الشكل رقم (54) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر أنني قريب من الزملاء

أمثل مع الزملاء فريقا متحدا :

أمثل مع الزملاء فريقا متحدا	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	72	27.7
أحيانا	159	61.2
لا أبدا	29	11.2
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (50) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أمثل مع الزملاء فريقا متحدا

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحيانا ، أمثل مع الزملاء فريقا متحدا) وذلك بنسبة (61.2 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالبًا، أمثل مع الزملاء فريقا متحدا) وقيمتها (27.7 %) ، وفي مقابل نسبة منخفضة لصالح الفئة الثالثة (لا أمثل أبدا مع الزملاء فريقا متحدا) وقيمتها (11.2 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



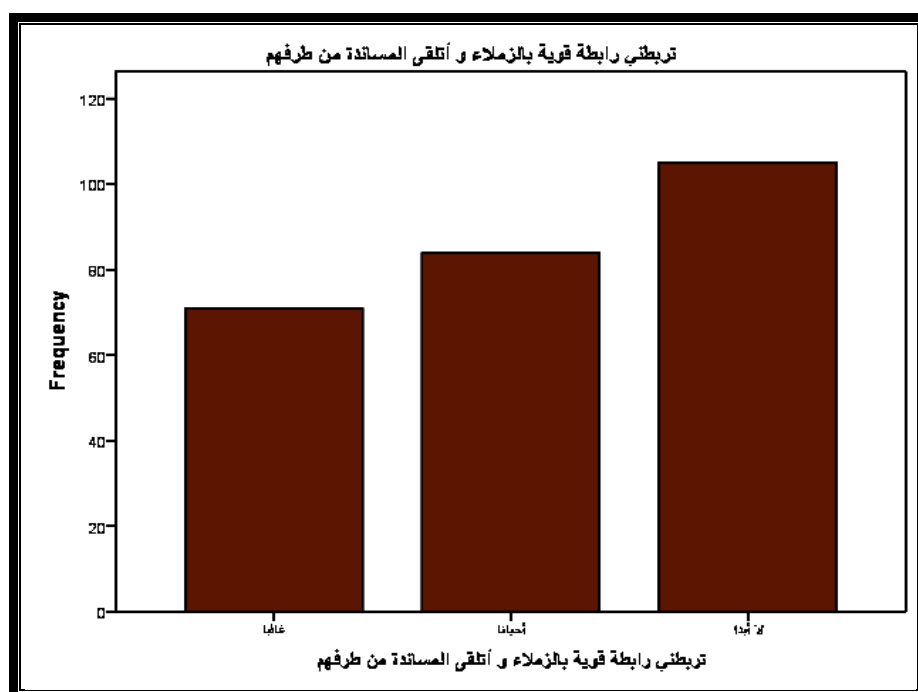
المخطط رقم (55) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أمثل مع الزملاء فريقا متحدا

تربطني رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساعدة من طرفهم :

النسب المئوية	التكرارات	تربطني رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساعدة من طرفهم
27.3	71	غالبًا
32.3	84	أحيانًا
40.4	105	لا أبدًا
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (51) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تربطني رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساعدة من طرفهم

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا تربطني أبدا رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساعدة من طرفهم) وذلك بنسبة (40.4 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحيانًا ، تربطني رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساعدة من طرفهم) وقيمتها (32.3 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالبًا ما تربطني رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساعدة من طرفهم) وقيمتها (27.3 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



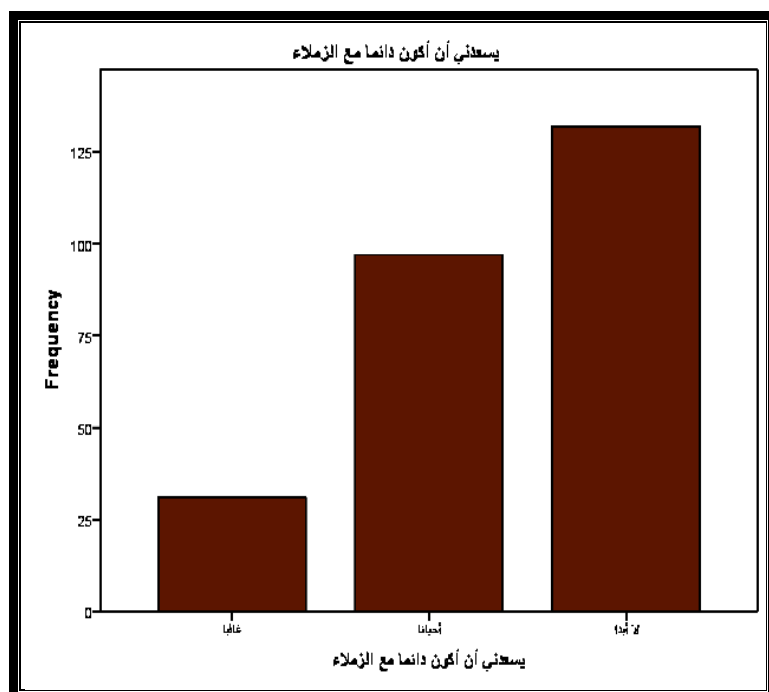
الشكل رقم (56) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال تربطني رابطة قوية بالزملاء و أتلقى المساعدة من طرفهم

يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء :

يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	31	11.9
أحياناً	97	37.3
لا أبداً	132	50.8
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (52) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا يسعدني أبداً أن أكون مع الزملاء) وذلك بنسبة (40.4 %) ، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء) وقيمتها (32.3 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء) و قيمتها (27.3 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



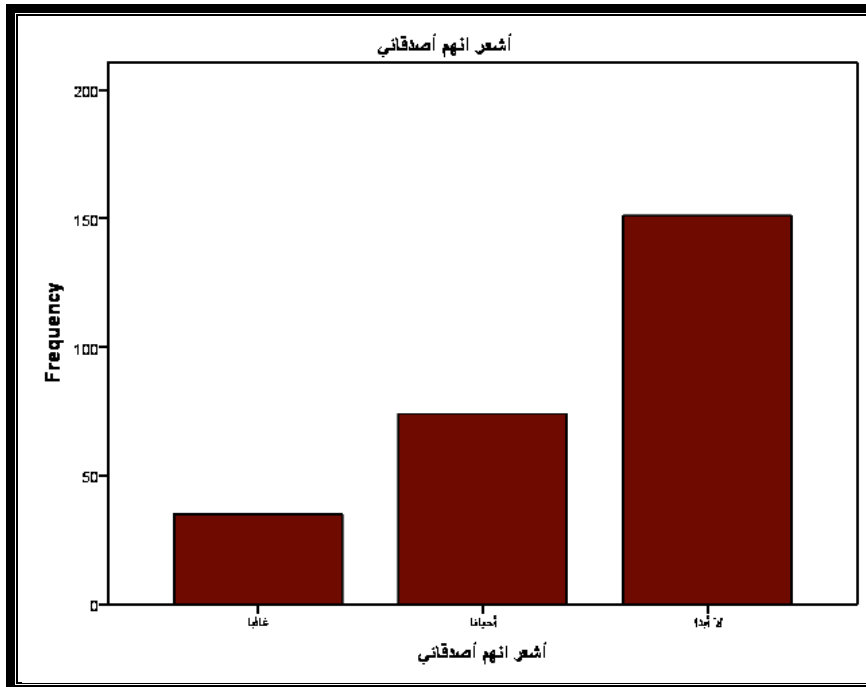
الشكل رقم (57) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء

أشعر أن الزملاء هم أصدقائي :

أشعر أنهم أصدقائي	التكرارات	النسب المئوية
غالبًا	35	13.5
أحيانًا	74	28.5
لا أبداً	151	58.1
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (53) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر أنهم أصدقائي

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أشعر أبداً أن الزملاء هم أصدقاء) وذلك بنسبة (58.1 %) ، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أشعر أن الزملاء هم أصدقائي) وقيمتها (28.5 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، أشعر أن الزملاء هم أصدقائي) و قيمتها (13.5 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



الشكل رقم (58) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر أن الزملاء هم أصدقائي

✻ أعتبر منصبي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا و
في المؤسسة عموما :

أعتبر منصبي (إطار/طبيب/مهندس/محامي) هو مركز قوة لي عند الإدارة	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	29	11.2
أحياناً	38	14.6
لا أبداً	193	74.2
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (54) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعتبر منصبي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا و في المؤسسة عموما

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أن منصبي هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا و في المؤسسة عموما) وذلك بنسبة (74.2 %) ، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أعتبر منصبي هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا و في المؤسسة عموما) وقيمتها (14.6 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، أعتبر منصبي هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا و في المؤسسة عموما) و قيمتها (11.2 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



الشكل رقم (59) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أعتبر منصبي (إطار/طبيب..) هو مركز قوة لي عند الإدارة العليا و في المؤسسة عموما

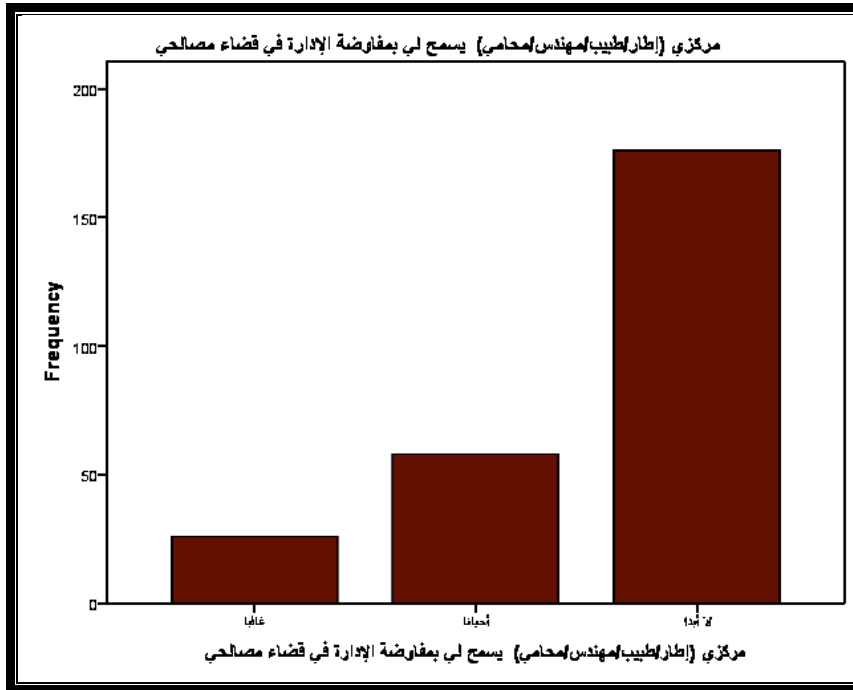
مركزي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..)يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء

مصالحه :

النسب المئوية	التكرارات	مركزي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحه
10.0	26	غالباً
22.3	58	أحياناً
67.7	176	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (55) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال مركزي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحه

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أن مركزي يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحه) وذلك بنسبة (67.7 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، مركزي يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحه) وقيمتها (22.3 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، مركزي يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحه) و قيمتها (10.0 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



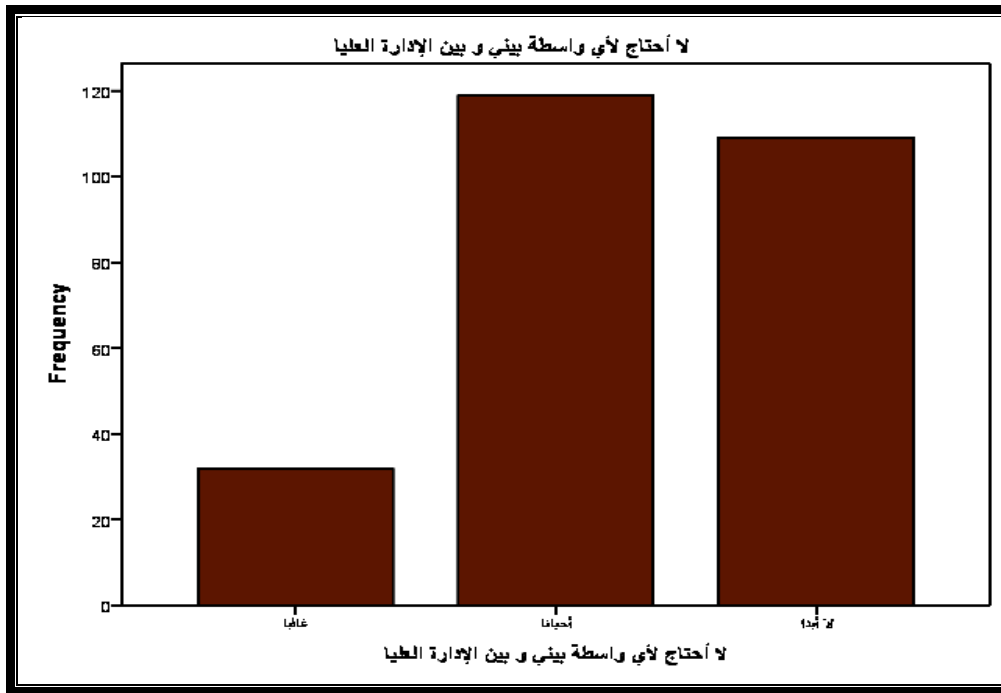
المخطط رقم (60) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال مركزي (إطار/طبيب..) يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحه

❑ لا أحتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا :

النسب المئوية	التكرارات	لا أحتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا
12.3	32	غالباً
45.8	119	أحياناً
41.9	109	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (56) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أحتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، لا أحتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا) وذلك بنسبة (45.8 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (أحتاج دائماً واسطة بيني وبين الإدارة العليا) وقيمتها (41.9 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، لا أحتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا) وقيمتها (12.3 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



الشكل رقم (61) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا أحتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا

أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) و
ليس لأن دخلي هو الأفضل أو لأي شيء آخر :

أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) و ليس لأن دخلي هو الأفضل أو لأي شيء آخر	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	16	6.2
أحياناً	130	50.0
لا أبداً	114	43.8
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (57) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب/مهندس...) و ليس لأن دخلي هو الأفضل أو لأي شيء آخر

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) و ليس لأن دخلي هو الأفضل أو لأي شيء آخر) وذلك بنسبة (50.0 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أشعر أبداً بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) بل لأن دخلي هو الأفضل أو لأي شيء آخر) وقيمتها (43.8 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) و ليس لأن دخلي هو الأفضل أو أي شيء آخر) وقيمتها (6.2 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



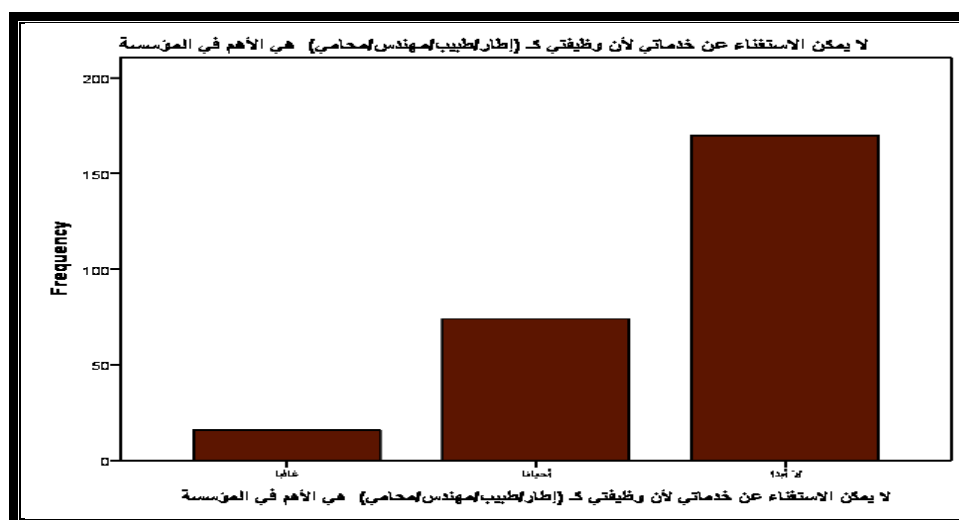
الشكل رقم (62) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار/طبيب..) و ليس لأن دخلي هو الأفضل أو أي شيء آخر

❑ لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي كـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هي
الأهم في المؤسسة :

النسب المئوية	التكرارات	لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي كـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي.. هي الأهم في المؤسسة
6.2	16	غالباً
28.5	74	أحياناً
65.4	170	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (58) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي كـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هي الأهم في المؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أنه لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي كـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هي الأهم في المؤسسة) وذلك بنسبة (65.4 %) ، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً، لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي كـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هي الأهم في المؤسسة) وقيمتها (28.5 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي كـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) هي الأهم في المؤسسة) وقيمتها (6.2 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



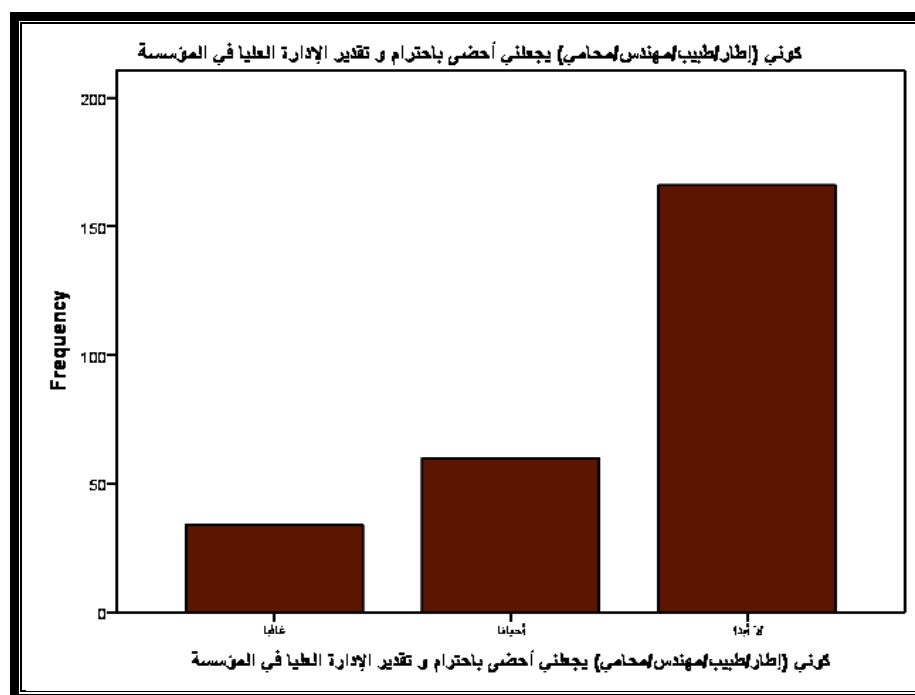
الشكل رقم (63) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي كـ (إطار/طبيب..) هي الأهم في المؤسسة

كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة :

النسب المئوية	التكرارات	كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة
13.1	34	غالباً
23.1	60	أحياناً
63.8	166	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (59) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أنه كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة) وذلك بنسبة (63.8 %) ، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة) وقيمتها (23.1 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة) و قيمتها (13.1 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



الشكل رقم (64) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال كوفي (إطار/طبيب) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الإدارة العليا في المؤسسة

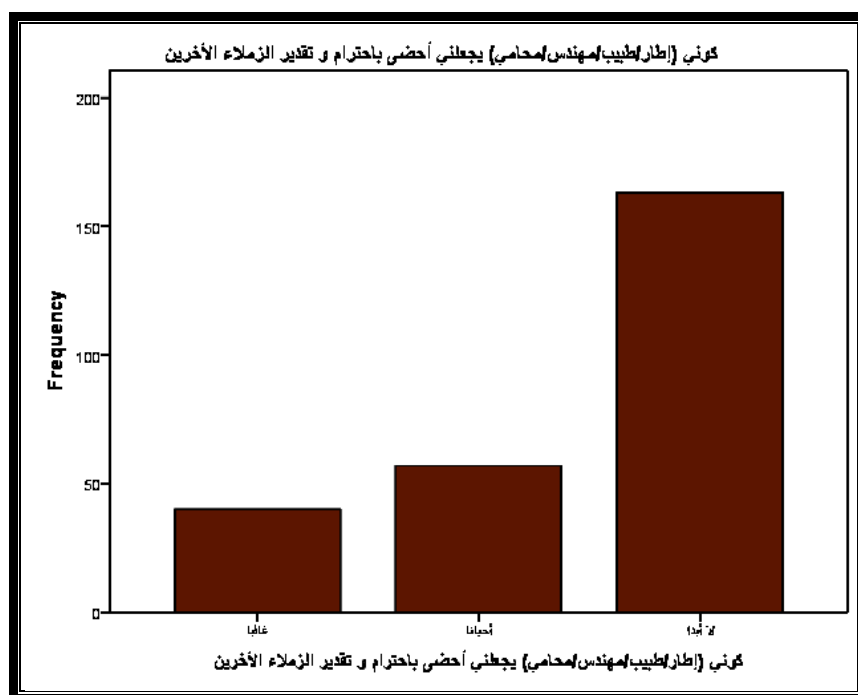
كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الزملاء

الآخرين:

النسب المئوية	التكرارات	كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الزملاء الآخرين
15.4	40	غالباً
21.9	57	أحياناً
62.7	163	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (60) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الزملاء الآخرين

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أنه كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الزملاء الآخرين) وذلك بنسبة (63.8 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الزملاء الآخرين) وقيمتها (23.1 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، كوفي (إطار/طبيب/مهندس/محامي) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الزملاء الآخرين) وقيمتها (13.1%). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



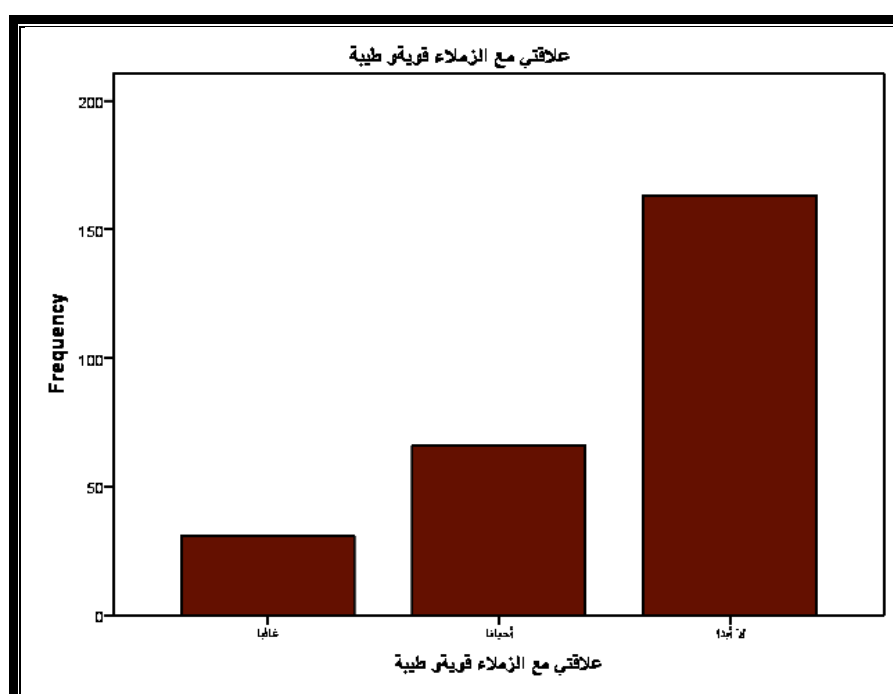
الشكل رقم (65) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال كوفي (إطار/طبيب..) يجعلني أحضى باحترام و تقدير الزملاء الآخرين

علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة :

علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	31	11.9
أحياناً	66	25.4
لا أبداً	163	62.7
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (61) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أن علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة) وذلك بنسبة (62.7 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة) وقيمتها (25.4 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة) وقيمتها (11.9%). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



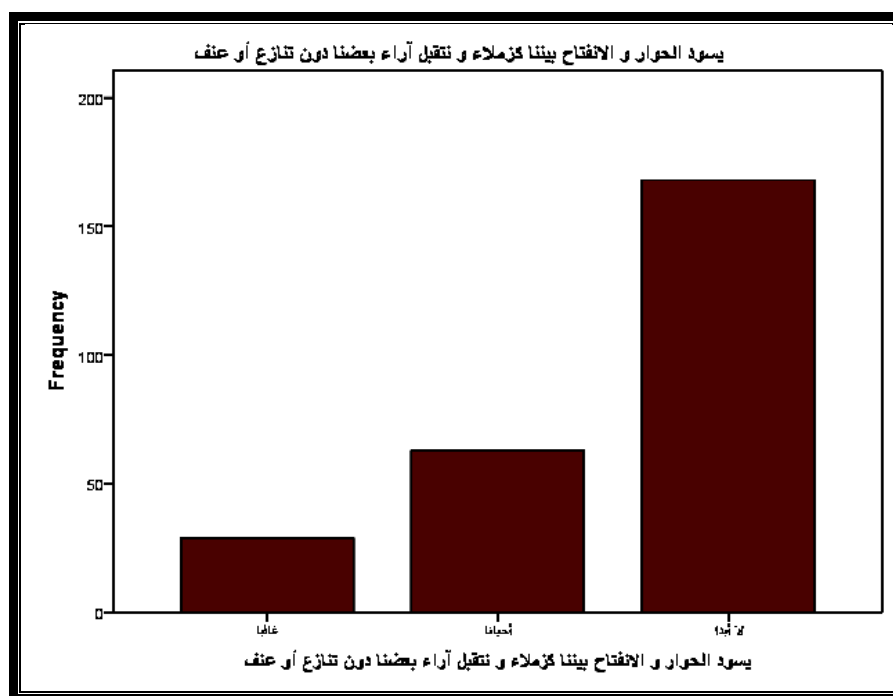
الشكل رقم (66) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال علاقتي مع الزملاء قوية و طيبة

يسود الحوار و الانفتاح بيننا كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف :

يسود الحوار و الانفتاح بيننا كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	29	11.2
أحياناً	63	24.2
لا أبداً	168	64.6
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (62) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسود الحوار و الانفتاح بيننا كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أنه يسود الحوار و الانفتاح بيننا كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف) وذلك بنسبة (64.6 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، يسود الحوار و الانفتاح بيننا كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف) وقيمتها (24.2 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، يسود الحوار و الانفتاح بيننا كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف) وقيمتها (11.2%). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



الشكل رقم (67) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يسود الحوار و الانفتاح بيننا كزملاء و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف

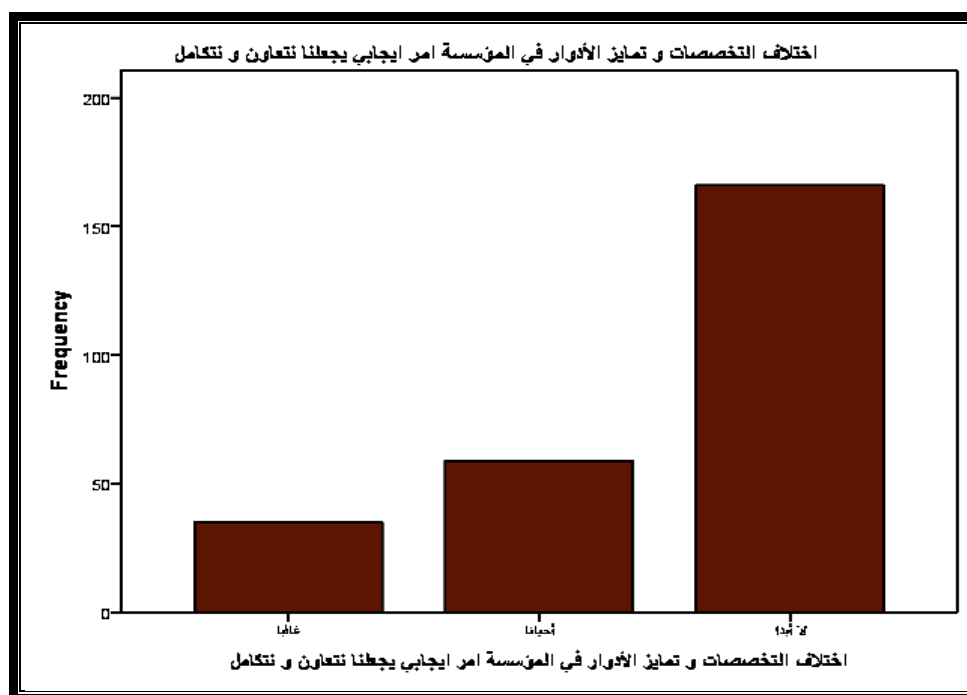
اختلاف التخصصات و تمايز الأدوار في المؤسسة أمر إيجابي يجعلنا نتعاون

ونتكامل :

اختلاف التخصصات و تمايز الأدوار في المؤسسة أمر إيجابي يجعلنا نتعاون و نتكامل	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	35	13.5
أحياناً	59	22.7
لا أبداً	166	63.8
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (63) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال اختلاف التخصصات و تمايز الأدوار في المؤسسة أمر إيجابي يجعلنا نتعاون و نتكامل

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أن اختلاف التخصصات و تمايز الأدوار في المؤسسة أمر إيجابي يجعلنا نتعاون و نتكامل) وذلك بنسبة (63.8 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، اختلاف التخصصات و تمايز الأدوار في المؤسسة أمر إيجابي يجعلنا نتعاون و نتكامل) وقيمتها (22.7 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، اختلاف التخصصات و تمايز الأدوار في المؤسسة أمر إيجابي يجعلنا نتعاون و نتكامل) و قيمتها (13.5%). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



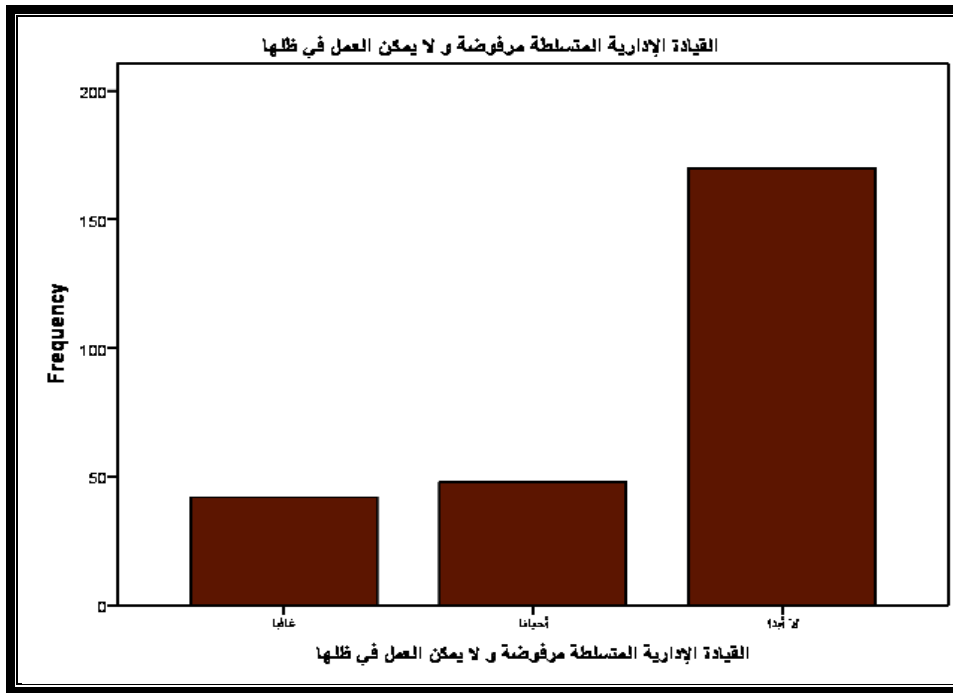
الشكل رقم (68) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال اختلاف التخصصات و تمايز الأدوار في المؤسسة أمر إيجابي يجعلنا نتعاون و نتكامل

القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة و لا يمكن العمل في ظلها :

القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة و لا يمكن العمل في ظلها	التكرارات	النسب المئوية
غالباً	42	16.2
أحياناً	48	18.5
لا أبداً	170	65.4
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (64) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة و لا يمكن العمل في ظلها

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أن القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة و لا يمكن العمل في ظلها) وذلك بنسبة (65.4 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة و لا يمكن العمل في ظلها) وقيمتها (18.5 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة و لا يمكن العمل في ظلها) وقيمتها (16.2 %). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



الشكل رقم (69) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة و لا يمكن العمل في ظلها

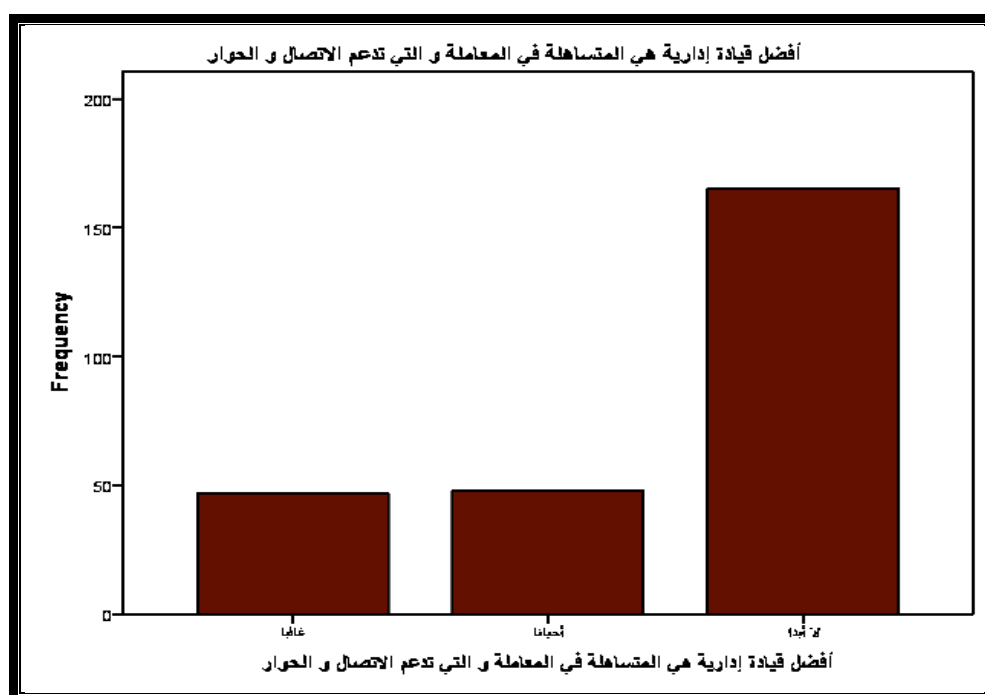
أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة و التي تدعم الاتصال و الحوار:

أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة و التي تدعم الاتصال و التكرارات النسب المئوية الحوار

غالباً	47	18.1
أحياناً	48	18.5
لا أبداً	165	63.5
المجموع	260	100.0

الجدول رقم (65) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة و التي تدعم الاتصال و الحوار

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثالثة (لا أعتبر أبداً أن أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة و التي تدعم الاتصال و الحوار) وذلك بنسبة (63.5 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة و التي تدعم الاتصال و الحوار) وقيمتها (18.5 %)، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً ، أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة و التي تدعم الاتصال و الحوار) و قيمتها (18.1%). وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



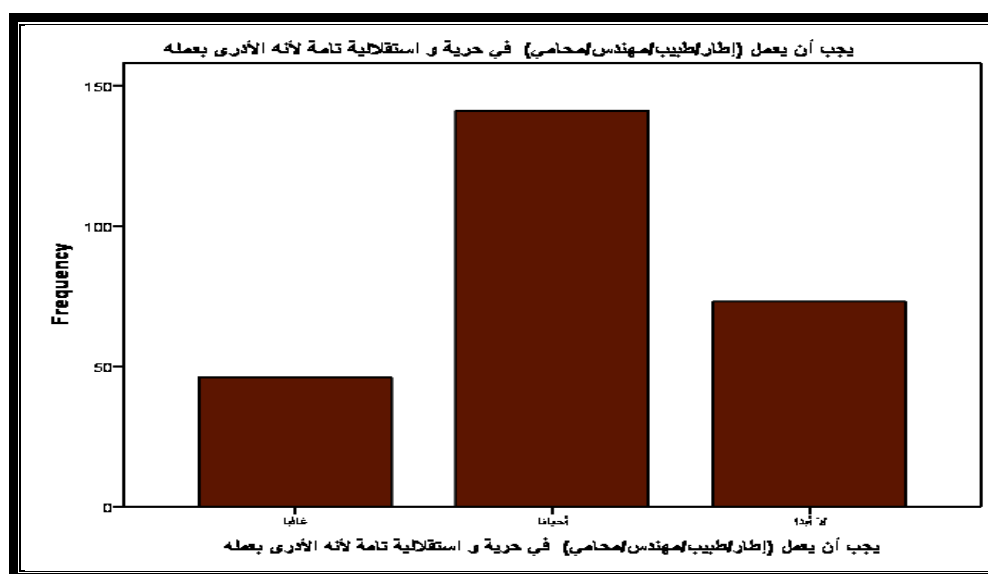
الشكل رقم (70) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة و التي تدعم الاتصال و الحوار

✖ يجب أن يعمل (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في حرية و استقلالية تامة لأنه
الأدرى بعمله :

النسب المئوية	التكرارات	يجب أن يعمل (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله
17.7	46	غالباً
54.2	141	أحياناً
28.1	73	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (66) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يجب أن يعمل (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، يجب أن يعمل (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله) وذلك بنسبة (54.2 %)، في مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أرى أبداً بأنه يجب أن يعمل (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله) وقيمتها (28.1 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى (غالباً، يجب أن يعمل (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله) وقيمتها (17.7 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :



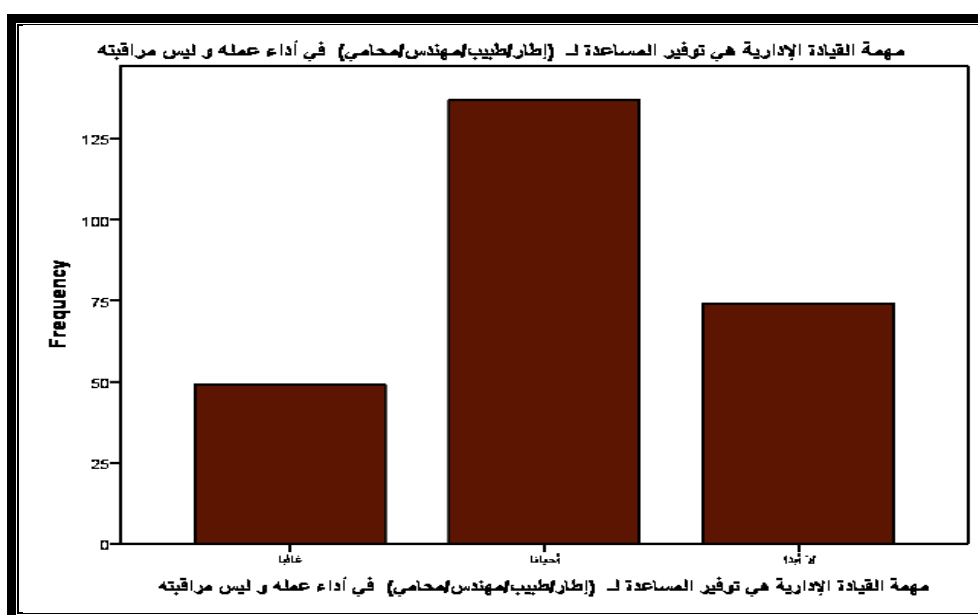
الشكل رقم (71) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال يجب أن يعمل (إطار/طبيب..) في حرية و استقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله

❑ مهمة القيادة الإدارية هي توفير المساعدة لـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في أداء عمله و ليس مراقبته :

النسب المئوية	التكرارات	مهمة القيادة الإدارية هي توفير المساعدة لـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في أداء عمله و ليس مراقبته
18.8	49	غالباً
52.7	137	أحياناً
28.5	74	لا أبداً
100.0	260	المجموع

الجدول رقم (67) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال مهمة القيادة الإدارية هي توفير المساعدة لـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في أداء عمله و ليس مراقبته

نلاحظ أن إجابات المبحوثين تتوزع بشكل متحيز لصالح الفئة الثانية (أحياناً ، مهمة القيادة الإدارية هي توفير المساعدة لـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في أداء عمله و ليس مراقبته) وذلك بنسبة (52.7 %)، فيمقابل نسبة أقل لصالح الفئة الثالثة (لا أرى أبداً بأن مهمة القيادة الإدارية هي توفير المساعدة لـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في أداء عمله و ليس مراقبته) وقيمتها (28.5 %) ، وفي مقابل نسبة أقل لصالح الفئة الأولى(غالباً، مهمة القيادة الإدارية هي توفير المساعدة لـ (إطار/طبيب/مهندس/محامي..) في أداء عمله و ليس مراقبته) وقيمتها (18.8 %) . وهذا يظهر بصفة جلية في المخطط التالي :

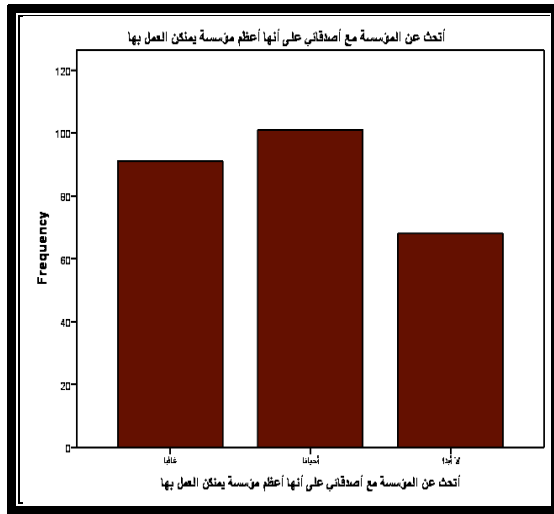


الشكل رقم (72) يوضح توزيع إجابات المبحوثين عن سؤال مهمة القيادة الإدارية هي توفير المساعدة لـ (إطار/طبيب..) في أداء عمله و ليس مراقبته

استنتاجات عامة حول الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين :

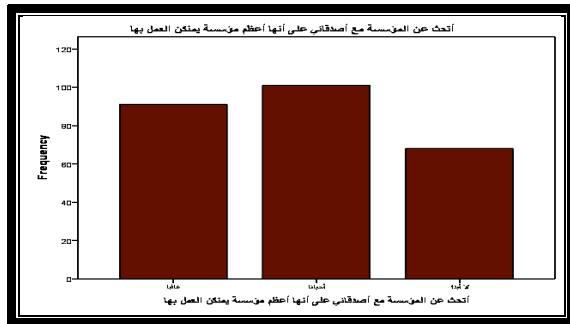
1. نلاحظ أن المكاسب المادية و المعنوية و الحراك في المسارات المهنية و النشاطات النقابية ... وجل ما يصب في الديمقراطية الإجرائية التي تكفلها الإجراءات القانونية في التسيير الإداري لوكالة صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة ، ليست هي التي تعوز الموظفين و حتى الجو السائد تظهر عليه علائم الديمقراطية إذ أن التسامح هو الغالب على العلاقات العامة ... هذا يحيلنا (مبدئيا) إلى تركيز الاهتمام حول سلوكيات القادة و مدى مطابقتها للسلوكيات الديمقراطية، و تأثيرها على الانتماء التنظيمي لدى موظفي وكالة صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة.

الشكل رقم (73) يبين النموذج العام لمنحنيات محور الانتماء إلى المنظمة كهيئة

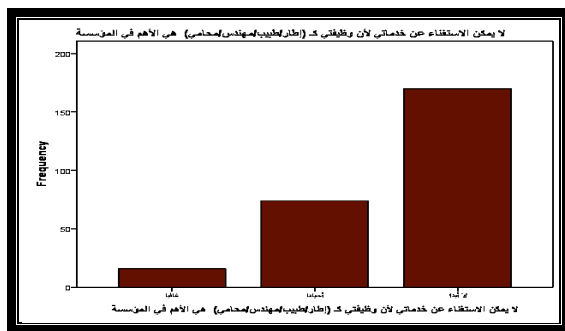


2. يمكن ملاحظة جنوح أغلب إجابات المبحوثين عن أسئلة الانتماء إلى المنظمة كهيئة نحو الجهة الايجابية (خيار : أحيانا) ، حيث سجلنا متوسطا حسابيا عاما يقدر ب: (1.19). مما يجعل الانتماء إلى المنظمة (كهيئة) يظهر في مستويات متوسطة في العموم.

الشكل رقم (74) يبين النموذج العام لمنحنيات محور الانتماء إلى عموم جماعة العمل

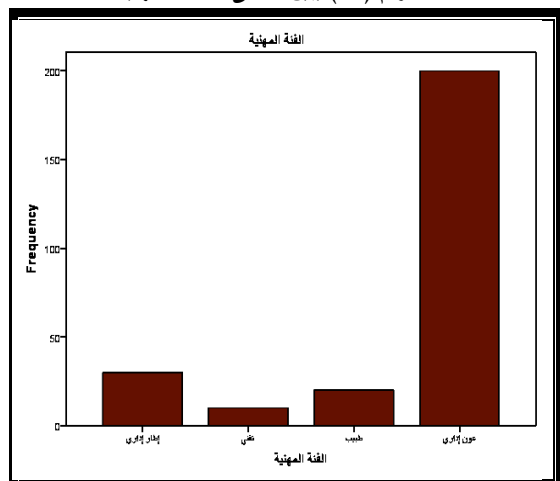


الشكل رقم (75) يبين النموذج العام لمنحنيات محور الانتماء إلى الفئة المهنية



لإجابات المبحوثين، وهذا ما سنحاول عرضه في المبحث التالي.

الشكل رقم (76) يبين منحني الفئات المهنية



3. يمكن ملاحظة أن أغلب إجابات المبحوثين عن أسئلة الانتماء إلى عموم جماعة العمل متحيزة إلى الجهة الإيجابية (خيار: أحياناً)، حيث سجلنا متوسطاً حسابياً عاماً قيمته: (1.29). مما يظهر مستويات متوسطة للانتماء إلى عموم جماعة العمل بصورة إجمالية.

4. يمكن ملاحظة أن أغلب إجابات المبحوثين عن أسئلة الانتماء إلى الفئة المهنية يميل إلى الجهة السلبية (خيار: لا أبداً)، حيث سجلنا متوسطاً حسابياً عاماً منخفضاً قيمته: (0.57). وهذا يجعل الانتماء إلى الفئة المهنية يقترب في الإجمال من نموذج الانتماء إلى فئة المنصهرين.

5. النسب المعروضة آنفاً في هذا المبحث و النتائج المترتبة عليها ، يجب قراءتها في إطارها المجلد أي مجموع الموظفين ، آخذين في الحسبان التفوق العددي لفئة أعوان الإدارة . لهذا تبقى القراءة الإحصائية الوصفية غير كافية و التحليل السوسيولوجي غير ممكن من دون قراءة مفصلة للإحصاء الاستدلالي

مناقشة الفرضيات

مناقشة الفرضية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة تعزى إلى الاختلاف في الانتساب إلى الفئات المهنية .

ANOVA ONEWAY						
Sig.	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.019	3.384	.565	3	1.695	بين المجموعات	الانتماء إلى المؤسسة
		.167	256	42.732	داخل المجموعات	
			259	44.426	المجموع	
.000	6.360	.947	3	2.842	بين المجموعات	الانتماء إلى عموم جماعة العمل
		.149	256	38.130	داخل المجموعات	
			259	40.973	المجموع	
.000	239.388	22.848	3	68.544	بين المجموعات	الانتماء إلى الفئة المهنية
		.095	256	24.434	داخل المجموعات	
			259	92.978	المجموع	

الجدول رقم (68) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير الفئة المهنية

تُصنَّف الفرضية الأولى على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة تُعزى إلى الاختلاف في الانتساب إلى الفئات المهنية . ولاختبار صحتها تم حساب معاملات التباين لدلالة الفروق (F) فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول رقم (68) الوارد أعلاه كما يلي :

- حقق " الانتماء إلى المؤسسة " ما مقداره (3.384) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.019) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى المؤسسة " .
- حقق " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " ما مقداره (6.360) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.00) أي دال بقوة . وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " .
- حقق " الانتماء إلى الفئة المهنية " ما مقداره (239.388) كقيمة ل (F) معامل التباين، بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000) . وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى الفئة المهنية " .

ويمكننا أن نفصل أكثر في هذا التباين بين متوسطات الانتماءات التنظيمية حسب الفئات المهنية من خلال مراجعة قيم المتوسطات حسب كل فئة كما يبينها الجدول التفصيلي رقم (69) الذي سنعرضه لاحقا :

- يتضح من الجدول رقم (69) أن " الانتماء إلى المؤسسة " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة التقنيين " بقيمة قدرها (1.46) ، ثم تترتب " فئة الأطر الإدارية " بمتوسط قدره (1.33) ، ثم تأتي " فئة الأطباء " بمتوسط قدره (1.25)، و تحل أخيرا "فئة أعوان الإدارة" بمتوسط قدره (1.15) .
- يتضح من الجدول رقم (69) أن " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الأطباء " بمتوسط قدره (1.62) ، ثم تترتب " فئة التقنيين " بقيمة قدرها (1.44)، ثم تأتي "فئة أعوان الإدارة" بمتوسط قدره (1.25) ، و تحل أخيرا " فئة الأطر الإدارية " بمتوسط قدره (1.22) .

- يتضح من الجدول رقم (69) أن " الانتماء إلى الفئة المهنية " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الأطباء " بقيمة قدرها (1.84) ، ثم تترتب " فئة التقنيين " بمتوسط قدره (1.52) ، ثم تأتي " فئة الأطر الإدارية " بمتوسط قدره (1.22)، و تحل أخيرا "فئة أعوان الإدارة" بمتوسط قدره (0.30) وهي قيمة منخفضة جدا .

أبعاد الانتماء التنظيمي	الفئات المهنية	التكرارات	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	المستويات	الترتيب
الانتماء إلى المؤسسة	إطار إداري	30	1.33	.36233	متوسط	2
	تقني	10	1.46	.60883	متوسط	1
	طبيب	20	1.25	.22286	متوسط	3
	عون إداري	200	1.15	.41725	متوسط	4
	المجموع	260	1.19	.41416	متوسط	الثاني
الانتماء إلى عموم جماعة العمل	إطار إداري	30	1.22	.46148	متوسط	4
	تقني	10	1.44	.64399	متوسط	2
	طبيب	20	1.62	.26685	متوسط	1
	عون إداري	200	1.25	.36745	متوسط	3
	المجموع	260	1.29	.39774	متوسط	الأول
الانتماء إلى الفئة المهنية	إطار إداري	30	1.22	.25572	متوسط	3
	تقني	10	1.52	.44228	متوسط	2
	طبيب	20	1.84	.17854	متوسط	1
	عون إداري	200	0.30	.31837	منخفض	4
	المجموع	260	0.57	.59916	منخفض	الثالث

الجدول رقم (69) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير الفئات المهنية

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة قد تحققت بالفعل ، و أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات الانتماءات التنظيمية تعزى للاختلاف بين فئات العاملين الموزعين حسب الفئات المهنية التي ينتسب إليها موظفو صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .

نؤكد على تفوق الفئات المهنية التي يدعوها "سانسوليو" بالفئة "المفاوضة" المتمثلة في التقنيين و الأطباء و الأطر الإدارية ، مع تصدر عام لفئة الأطباء خاصة بالنسبة للانتماء إلى الفئة المهنية . كما نشير إلى ترتب فئة أعوان الإدارة في الذيل من القائمة عموما وهي تمثل فئة "المنصهرين" عند "سانسوليو" ، على تقدم طفيف حققته في مستويات الانتماء إلى عموم جماعة العمل حيث تقدمت برتبة واحدة (الرتبة الثالثة). وقد توصل "سانسوليو" إلى أن عنوان انتماء الأفراد إلى "فئة المفاوضين" هو ميلهم القوي إلى الانتماء إلى فئتهم المهنية والمفاوضة من خلالها لأنهم يشعرون بالقوة الذاتية كمتخصصين و بقوة تجمعهم ضمن فئتهم المهنية الخاصة بهم ويفخرون بذلك أيضا ، مما يُغنيهم عن التضامن مع عموم العاملين في المنظمة من أجل تحصيل القوة ، كما أنّ فخرهم بالانتماء إلى فئتهم المهنية يفوق فخرهم بالانتماء إلى أيّ جماعة أخرى بما في ذلك الانتماء إلى المنظمة (كهيئة) و نعني بها في بحثنا مؤسسة "ص-ض-إ-وكالة الجلفة" . على عكس "أعوان الإدارة" الذين يعتقدون بأن قوتهم هي في التجمع العام مع عموم العاملين و أنهم ضعفاء بذواتهم و بانتماءهم الفئوي الضيق الذي كلما اتسعت دائرته ازداد قوة مما يجعلهم يعوّن ضرورة التكتلات الكبيرة لا سيما النقابية منها من أجل تحصيل القوة ، فهم يعوّن بأنهم أقل قوة و أقل فخرا بانتماءاتهم الفئوية الضيقة .

بمقاربة هذه النتائج مع النمذجة رباعية الأوجه المعتمدة من لدن "سانسوليو" للفئات المهنية ، فانه يمكننا القول بان الفئات المهنية في ص-ض-إ-و-ج تقترب إلى حد ما من هذا النموذج . أي أن الواقع الثقافي للفئات المهنية في ص-ض-إ-و-ج يوافق إلى حدّ ما النماذج الثقافية لكل من نموذجي "المفاوضين" و "المنصهرين" على وجه التحديد ، و يمثلهم (فئة الأطباء ، فئة الأطر الإدارية ، فئة التقنيين) و (فئة أعوان الإدارة) على الترتيب . حيث يمكننا أن نستنتج أيضا

توافقا بين الواقع التنظيمي في ص-ض-إ-و-ج و مخرجات مؤسسات التنشئة الاجتماعية في المجتمع العام (الأسرة ، المدرسة) ، التي تؤكد نفس الصورة المشكلة من المكانة والقوة الاجتماعية المتوقع أن يحصل عليها الأفراد حسب مستوياتهم التعليمية وأهمية كفاءاتهم (بعد تخرجهم و التحاقهم بمنظمات العمل أي بمناصب العمل) . كما يَنمُ صدق هذه الفرضية وفق هذه النتائج الإحصائية عن وعي معتبر لدى أغلبية موظفي ص-ض-إ-و-ج بتموضعات القوى الاجتماعية داخل المنظمة .

يمكننا أن نرد هذا التوافق مع نماذج "سانسوليو" المثالية إلى كون مؤسسة " ص-ض-إ " تحظى باهتمام الدولة و رعايتها الخاصة قانونيا (التوظيف و التكوين و الهيكلية الإدارية و النشاط النقابي) و ماليا (منظومة الامتيازات : الأجور و الحوافز و آفاق المسارات المهنية المفتوحة) فهي تشهد تطورا مستمرا و استثنائيا في هذه المجالات ، وهذا مراعاة لطابعها الاجتماعي و الإنساني الذي يميزها عن بقية المؤسسات

■ مناقشة الفرضية الثانية : عدم تولي مناصب إدارية (لجان / مناصب نوعية) يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة .

ANOVA ONEWAY						
Sig.	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	45.318	5.137	3	15.410	بين المجموعات	الانتماء إلى المؤسسة
		.113	256	29.017	داخل المجموعات	
			259	44.426	المجموع	
.000	41.910	4.498	3	13.495	بين المجموعات	الانتماء إلى عموم جماعة العمل
		.107	256	27.478	داخل المجموعات	
			259	40.973	المجموع	
.000	47.827	11.132	3	33.395	بين المجموعات	الانتماء إلى الفئة المهنية
		.233	256	59.583	داخل المجموعات	
			259	92.978	المجموع	

الجدول رقم (70) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير المنصب النوعي المشغول

تُتَصَّ الفرضية الثانية على أن عدم تولي مناصب إدارية يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص- ض - إ - وكالة الجلفة. ولاختبار صحتها تم حساب معاملات التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات (F) حسب خيارات المناصب الإدارية المتولاة ، فأُسفرت على النتائج الموضحة في الجدول رقم (70) الوارد أعلاه كما يلي:

- حقق " الانتماء إلى المؤسسة " ما مقداره (45.318) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى المؤسسة " .
- حقق " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " ما مقداره (41.910) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " .
- حقق " الانتماء إلى الفئة المهنية " ما مقداره (47.827) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000). وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى الفئة المهنية " .

ويمكننا أن نفصل أكثر في هذا التباين بين متوسطات الانتماءات التنظيمية حسب خيارات المناصب الإدارية المتولاة ، من خلال مراجعة قيم المتوسطات حسب كل خيار كما يبينها الجدول التفصيلي رقم (71) الذي سنعرضه لاحقا :

- يتضح من الجدول رقم (71) أن " الانتماء إلى المؤسسة " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة المستفيدين من مناصب في النقابة " بقيمة قدرها (1.72) ، ثم تترتب " فئة المستفيدين من مناصب في الإدارة " بمتوسط قدره (1.44) ، ثم تأتي " فئة المستفيدين من مناصب في لجنة " بمتوسط قدره (1.23)، و تحل أخيرا " فئة غير المستفيدين من المناصب " بمتوسط قدره (1.06) .
- يتضح من الجدول رقم (71) أن " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة المستفيدين من مناصب في النقابة " بقيمة قدرها (1.80) ، ثم تترتب " فئة المستفيدين من مناصب في لجنة " بمتوسط قدره (1.46) ، ثم تأتي " فئة المستفيدين من مناصب في الإدارة " بمتوسط قدره (1.44) ، ثم تأتي " فئة غير المستفيدين من المناصب " بمتوسط قدره (1.06) .

فئة المستفيدين من مناصب في الإدارة " بمتوسط قدره (1.35)، و تحل أخيرا " فئة غير المستفيدين من المناصب " بمتوسط قدره (1.17) .

- يتضح من الجدول رقم (71) أن " الانتماء إلى الفئة المهنية " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة المستفيدين من مناصب في لجنة " بقيمة قدرها (1.69) ، ثم تترتب " فئة المستفيدين من مناصب في الإدارة " بمتوسط قدره (1.46) ، ثم تأتي " فئة المستفيدين من مناصب في النقابة " بمتوسط منخفض قدره (0.89)، و تحل أخيرا " فئة غير المستفيدين من المناصب " بمتوسط منخفض جدا قدره (0.39) .

أبعاد الانتماء التنظيمي	المنصب النوعي المشغول	التكرارات	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	المستويات	الترتيب
الانتماء إلى المؤسسة	في الإدارة	16	1.44	.28043	متوسط	2
	في لجنة	8	1.23	.44625	متوسط	3
	في نقابة	39	1.72	.00000	متوسط	1
	لا أشغل	197	1.06	.36730	متوسط	4
	المجموع	260	1.19	.41416	متوسط	الثاني
الانتماء إلى عموم جماعة العمل	في الإدارة	16	1.35	.55514	متوسط	3
	في لجنة	8	1.46	.45472	متوسط	2
	في نقابة	39	1.80	.00000	متوسط	1
	لا أشغل	197	1.17	.33049	متوسط	4
	المجموع	260	1.29	.39774	متوسط	الأول
الانتماء إلى الفئة المهنية	في الإدارة	16	1.46	.38677	متوسط	2
	في لجنة	8	1.69	.29942	متوسط	1
	في نقابة	39	0.89	.00000	منخفض	3
	لا أشغل	197	0.39	.53791	منخفض	4
	المجموع	260	0.57	.59916	منخفض	الثالث

الجدول رقم (71) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير المنصب النوعي المشغول

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة والتي نصها: "عدم تولي مناصب إدارية يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص- ض - إ - وكالة الجلفة " قد تحققت بالفعل ، و ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تعزى للاختلاف بين فئات العاملين الموزعين حسب خيارات الاستفادة من المناصب التي تمنحها الإدارة العليا لصندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة لموظفيها ، حيث سجل المبحوثون من "فئة غير المستفيدين من المناصب" أدنى المستويات في كل أشكال الانتماءات التنظيمية .

أولا و قبل محاولة تفسير هذا الأثر السلبي لعدم تولي مناصب نوعية ، يجب أن ننبه إلى أن نسبة المستفيدين من مناصب نوعية في ص-ض-إ-و-ج يناهز (24) % من مجموع الموظفين وهذه نسبة معتبرة بالنسبة لمؤسسة أغلب موظفيها من أعوان الإدارة الذين يعتبر احتمال توليهم لمثل هذه المناصب ضئيلا جدا (نظرا لمستوياتهم التعليمية المتدنية في العادة). وننبه أيضا إلى أن أغلب هذه المناصب تمنحها المؤسسة من خلال الشراكة النقابية (كما بيناه في المبحث السابق) ، وهذا يعني أن ص-ض-إ-و-ج لا يمنح فرصا للحراك الاجتماعي الصاعد داخل التنظيم فحسب ، ولكنه يمنح أيضا مجالا رحبا لممارسة الديمقراطية الإجرائية من خلال الترشح للانتخابات لتولي هذه المناصب بصفة موسعة .

يمكننا تفسير (عدم تولي مناصب نوعية يقلص من مستويات الانتماء التنظيمي) بكون المناصب النوعية تعتبر مصدرا هاما من مصادر تحصيل القوة الاجتماعية في التنظيمات . ومعلوم أيضا أن امتلاك القوة و التموضع في مكانات رفيعة ومنبعة يمنح الفاعلين الاجتماعيين رؤية واضحة عن مجريات اللعب داخل المنظمة (لأنه يوسع من دوائر الالاقين خاصتهم) مما يجعلهم يحضون بوعي كاف بتنظيم القوة، وتتضح لديهم صور ذواتهم أولا ، وصور جماعات انتماءاتهم التنظيمية ثانيا ، وأخيرا صور الآخرين ، كل ذلك من منظور القوة الاجتماعية دائما ... فيوجه هذا الوعي انتماءاتهم و يحدد شدتها بما يؤهلهم لاكتساب القوة . أما العكس أي الحرمان من المناصب النوعية فإنه يؤدي إلى ضالة هذا الوعي ، ومن ثمّ تتقهقر مستويات الانتماءات التنظيمية تبعا وبنفس المنطق ، لان الضبابية ستصيب الوعي وتُعَمِّي عن الواقع الاجتماعي داخل التنظيم .

يجدر بنا الإشارة إلى خصوصية المناصب النقابية (من خلال الانتخاب طبعاً)، حيث أن المستفيدين منها يحتلون المركز الأول بمتوسطات معتبرة في الانتماء إلى المؤسسة وإلى عموم جماعة العمل (خاصة)، ولكنهم يسجلون مستويات منخفضة في الانتماء إلى الفئة المهنية . يمكن تفسير هذا الأثر السلبي على الانتماء إلى الفئة المهنية بكون أغلبية هؤلاء المستفيدين هم من أعوان الإدارة الذين يصنفهم "سانسوليو" تحت عنوان " المنصهرون " ، هذا النموذج الذي يتميز منتسبوه بسعيهم إلى تحصيل القوة من خلال التكتلات الموسعة للعمال . ومعلوم أن أوسعها عملياً هو النقابة التي تضمن لهم قوة (لا يملكونها في الأصل، لا ذاتياً ولا فتوياً) تحميهم من تعسف الإدارة العليا أي من قوتها ، كما تُقيم لهم كيانات تنظيمية يكفل وجودهم ويُعرّف بهويتهم المغمورة أصلاً! ... أما عن القلة القليلة من فئات (الأطباء، التقنيون) المستفيدين من المناصب النقابية فإنه يمكن تفسير تراجع مستويات انتماءهم إلى الفئات المهنية بكون هؤلاء اكتشفوا عملياً ولو بشكل عرضي مصدراً جديداً للقوة (النقابة) رأوا أنه يمدّهم بقوة أكثر مما تمدّهم به فئتهم المهنية (أي بالمقارنة)، وهذا شكل جديد من الوعي كاد يعكّر نمطية نماذج "سانسوليو" في ص-ض-إ-و-ج لو أنه لم يكن استثنائياً .

أما بالنسبة للمستفيدين من مناصب نوعية إدارية (أي من خلال التعيينات) فلقد كان حالهم على نقيض سابقهم ، إذ أنهم حققوا في الانتماء إلى الفئة المهنية مستويات أعلى من بقية الانتماءات التنظيمية الأخرى . و معلوم أن أغلبهم في العادة هم من فئات (الأطباء ، التقنيين) وقد استفادوا من التعيينات نظراً لمؤهلاتهم العلمية العالية و تخصصاتهم المهنية المهمة التي تؤهلهم قانوناً لهذه المناصب . وهذا ما يدركونه فعلاً ، حيث أن مستوياتهم التعليمية وأهمية تخصصاتهم المهنية تعتبر مصادر قوة كافية للتموضع في مكانات مهمة داخل التنظيم . وما تَوَلَّيْتُهُمْ (من قبل الإدارة العليا) في هذه المناصب إلا تأكيد و ترسيخ عملي لهذا الوعي الذي حصل لهم (بصفة قبلية) داخل فئاتهم المهنية التي نقلت لهم النموذج الثقافي "المُفاوض" من خلال التعلم الثقافي . هذا يحيلنا إلى تعليقات "سانسوليو" المؤكدة على أن المنتسبين إلى نموذج "المفاوضين" يمتازون بقوة انتماءهم لفئاتهم المهنية نتيجة وعيهم بأن تجميع قواهم الذاتية (الفردية) المعتبرة في

مُحَصِّلَة قوَّة (أكبر من قواهم متفرقة) مُمَثِّلَة في الفئة المهنية يُغْنِيهِم عن الانتماءات الأخرى.

أما بالنسبة لتمرکز الانتماء المؤسسي في مستويات معتبرة في كل الخيارات (أي كل الموظفين) فلأن مؤسسة ص-ض-إ-و-ج هي المسؤولة واقعيًا عن توفير هذه الفرص جميعها لتحصيل القوة . فهي التي فسحت مجالًا للنشاط النقابي وسمحت بإجراء الانتخابات بل أشرفت عليها ماديًا و قانونيًا. وهي التي قدمت التعيينات الإدارية للمستفيدين منها لكونها وصية بالنيابة عن الوزارة من خلال إدارتها العليا . هذا كله يعيه موظفوها و يجعلها مصدر قوة هام (بصفة مباشرة وغير مباشرة) يسعى الجميع على اختلاف نماذجهم الثقافية إلى الانتماء إليه .

بنفس المنطق و لنفس الأسباب المذكورة أعلاه، لكن بمفهوم المخالفة يمكن تفسير أن عدم تولي مناصب إدارية يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ-و-ج وكالة الجلفة . ذلك أن هؤلاء الموظفين (الذين لا يشغلون أي منصب) حرّموا من تلمّس مصادر القوة في الواقع الاجتماعي التنظيمي بصفة مباشرة (قد يشعرون بها بصفة غير مباشرة من خلال زملائهم من نفس الفئة المهنية ، بالمشاركة أو بالمشاهدة على أقل تقدير) ، لكنّ هذا يجعلهم دائماً أقل وعياً بالقوة الاجتماعية و تموضعاتها داخل التنظيم من نظرائهم المستفيدين من المناصب ، و بالنتيجة (الحتمية) فإنهم يسجلون مستويات أقل منهم في أشكال الانتماء التنظيمي المختلفة . أما إذا كانوا لا يشعرون بتوزيع القوة الاجتماعية داخل مؤسستهم (ص-ض-إ-و-ج) على الإطلاق ، فإن هذا أدعى إلى تعرضهم لحالة من الضبابية الهويةية (مصطلح سانسوليو) التي تطمس الوعي لديهم و تُضَلِّلُ استراتيجياتهم كفاعلين اجتماعيين يبحثون عن القوة من خلال الانتماءات التنظيمية ، وهذا لا يضعف الانتماءات فقط (كما هو حال هؤلاء في ص-ض-إ-و-ج) بل قد يعدمها أصلاً .

■ مناقشة الفرضية الثالثة : تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة.

ANOVA ONEWAY						
Sig.	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.654	.541	.093	3	.280	بين المجموعات	الانتماء إلى المؤسسة
		.172	256	44.146	داخل المجموعات	
			259	44.426	المجموع	
.000	14.879	2.028	3	6.084	بين المجموعات	الانتماء إلى عموم جماعة العمل
		.136	256	34.889	داخل المجموعات	
			259	40.973	المجموع	
.000	37.722	9.501	3	28.502	بين المجموعات	الانتماء إلى الفئة المهنية
		.252	256	64.476	داخل المجموعات	
			259	92.978	المجموع	

الجدول رقم (72) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير طبيعة الوساطة

تُتَصَّرُ الفرضية الثالثة على أنه تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة. ولاختبار صحتها تم حساب معاملات التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات (F) حسب خيارات الوساطة المتعامل بها مع الإدارة العليا ، فأُسفرت على النتائج الموضحة في الجدول رقم (72) الوارد أعلاه كما يلي:

- حقق " الانتماء إلى المؤسسة " ما مقداره (0.541) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.654) أي غير دال. وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى المؤسسة " .
- حقق " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " ما مقداره (14.879) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " .
- حقق " الانتماء إلى الفئة المهنية " ما مقداره (37.722) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000). وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى الفئة المهنية " .

ويمكننا أن نُفَصِّلَ أكثر في هذا التباين بين متوسطات الانتماءات التنظيمية حسب خيارات الوساطة المتعامل بها مع الإدارة العليا ، من خلال مراجعة قيم المتوسطات حسب كل خيار كما يبينها الجدول التفصيلي رقم (73) الذي سنعرضه لاحقا:

- يتضح من الجدول رقم (73) أن " الانتماء إلى المؤسسة " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يتوسطون بزميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية " بقيمة قدرها (1.36) ، ثم تترتب " فئة الذين يتوسطون بزميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي " بمتوسط قدره (1.35)، ثم تأتي " فئة الذين لا يفضلون أي وساطة " بمتوسط قدره (1.181)، و تحل أخيرا " فئة الذين يتوسطون بزميل نقابي " بمتوسط قدره (1.18) .
- يتضح من الجدول رقم (73) أن " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين لا يفضلون أي وساطة " بقيمة قدرها (1.58) ، ثم تترتب " فئة الذين يتوسطون بزميل نقابي " بمتوسط قدره (1.22) ، ثم تأتي " فئة الذين

يتوسطون بزميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي " بمتوسط قدره (1.09)، و تحل أخيرا " فئة الذين يتوسطون بزميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية " بمتوسط قدره (1.04) .

- يتضح من الجدول رقم (73) أن " الانتماء إلى الفئة المهنية " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يتوسطون بزميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية " بقيمة قدرها (1.34) ، ثم تترتب " فئة الذين يتوسطون بزميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي " بمتوسط قدره (1.16) ، ثم تأتي " فئة الذين لا يفضلون أي وساطة " بمتوسط قدره (1.08)، و تحل أخيرا " فئة الذين يتوسطون بزميل نقابي " بمتوسط منخفض جدا قدره (0.37) .

أبعاد الانتماء التنظيمي	طبيعة الوساطة	التكرارات	المتوسطات	الاحرفات المعيارية	المستويات	الترتيب
الانتماء إلى المؤسسة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	7	1.36	.24427	متوسط	1
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	9	1.35	.46690	متوسط	2
	زميل نقابي	190	1.18	.42671	متوسط	4
	لا أفضل أي وساطة	54	1.181	.37944	متوسط	3
	المجموع	260	1.19	.41416	متوسط	الثاني
الانتماء إلى عموم جماعة العمل	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	7	1.04	.57570	متوسط	4
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	9	1.09	.18033	متوسط	3
	زميل نقابي	190	1.22	.36676	متوسط	2
	لا أفضل أي وساطة	54	1.58	.36903	متوسط	1
	المجموع	260	1.29	.39774	متوسط	الأول
الانتماء إلى الفئة المهنية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	7	1.34	.32475	متوسط	1
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	9	1.16	.33041	متوسط	2
	زميل نقابي	190	0.37	.37879	منخفض	4
	لا أفضل أي وساطة	54	1.08	.82246	متوسط	3
	المجموع	260	0.57	.59916	منخفض	الثالث

الجدول رقم (73) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير طبيعة الوساطة

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة " قد تحققت للشكلين الأخيرين من الانتماءات التنظيمية و هما "الانتماء إلى عموم جماعة العمل" و "الانتماء إلى الفئة المهنية" ، حيث سجلا مستوى دلالة ل (F) قوي الدلالة ، ولم تتحقق بالنسبة للشكل الأول "الانتماء إلى المؤسسة" وذلك أنه سجل مستوى غير دال ل (F) .

أولا يمكننا تفسير عدم تأثر الانتماء إلى المؤسسة (كهيئة) بتعامل الموظفين بالوساطة مع الإدارة العليا ، لكون هؤلاء يعون بأن ص-ض-إ/وكالة الجلفة مطالبة كهيئة حكومية بتنفيذ القوانين الحكومية التي ترسي دعائم الشفافية . ويعون أن هذه العراقيل الإدارية التي يمارسها أفراد من داخل الإدارة العليا لا تمثل سياسة المؤسسة و لا تتماشى مع كيانه القانوني المحدد من قبل الحكومة و الذي يعيه كل مواطن فضلا عن كونه موظفا. وهذا دليل على الفصل في أذهان الموظفين بين صورة ص-ض-إ/وكالة الجلفة كهيئة حكومية وبين صورة طاقم الإدارة العليا كأفراد لا يمثلون إلا أنفسهم ، على الرغم من نقشي ظاهرة الوساطة في التعاملات الإدارية في ص-ض-إ/وكالة الجلفة بنسبة عالية جدا تتاهز (80%) . ونشير إلى أن أغلب هذه التعاملات تمر من خلال الزملاء النقابيين كوسطاء لدى الإدارة العليا و أن أصحاب هذه المعاملات يحققون مستويات متدنية في الانتماء إلى الفئة المهنية ، على النقيض تماما من الذين يتخذون من الزملاء من نفس الفئة المهنية وُسطاءًا ، حيث سجل هؤلاء أعلى المستويات في الانتماء إلى الفئة المهنية .. يمكننا تفسير هذا التناقض لكون الذين يتوسطون بالنقابيين بصفة دائمة و مجدية يتولد لديهم وعي بأن النقابة هي مركز القوة الوحيد في المنظمة (بعد الإدارة العليا) . فإذا كانوا من فئة أعوان الإدارة أي من "المنصهرين" الذين تكون ثقتهم بأنفسهم و بفتنتهم ضعيفة مبدئيا (كما يقرره سانسوليو) و يلجؤون إلى خارج حدود فتنتهم المهنية بحثا عن القوة الوسيطة التي يرون فيها الكفاية لمواجهة تسلط الإدارة العليا ، فإنّ تموقع النقابة السلطوي من الإدارة العليا في ص-ض-إ/وكالة الجلفة سيؤكد عقليتهم الإنصهارية وسيزيد من ضعف ثقتهم بأنفسهم و بفتنتهم المهنية أي أن تدني انتماءهم إلى فتنتهم المهنية التي تعوزها القوة بات نتيجة حتمية بحكم الاستعدادات .. أما إذا كانوا من الأطر و

الأطباء والتقنيين الذين هم على عكس النموذج السابق ، فهم من فئة "المفاوضين" الذين يفترض بهم الإعراض عن الوساطة أصلاً أو في أقل تقدير اللجوء إلى زملاء من نفس الفئة المهنية لأنهم يتقنون في أنفسهم وفي فئتهم المهنية ويرون فيهما القوة الكافية لمواجهة تعسف الإدارة العليا ... لكنهم إذا وجدوا في النقابة بديلاً مجدياً ودائماً و سهل التعامل (خاصة إذا احتضنتهم من بداية المسار المهني على عادة الإشهارات النقابية التي وجدنا أثرها في ص-ض-إ/وكالة الجلفة من خلال هذا البحث الميداني) ووجدوا في المقابل أبواب الإدارة العليا موصدة في وجوههم (رغم كونهم إطارات)، فإن هذا كله سيهز ثقتهم بذواتهم و بجدوى كفاءاتهم وتخصصاتهم و بفئتهم المهنية المتخصصة أي أنه سيُضعف انتماءاتهم الفئوية المهنية كنتيجة حتمية للتناقض بين الوعي المكتسب بصفة قبلية من مؤسسات التنشئة الاجتماعية و ما صُدموا به من واقع اجتماعي لتفاعلات القوة في ص-ض-إ/وكالة الجلفة . فهذه إذن حالة من الضبابية (على حد تعبير سانسوليو) عصفت بوعي بعض الإطارات المُهمّشة في ص-ض-إ/وكالة الجلفة جعلتهم يَظَلُّون الطريق إلى استراتيجيات توافق نماذجهم الثقافية الأصلية كمفاوضين... بنفس المنطق يمكننا تفسير التأثير الإيجابي للانتماء إلى عموم جماعة العمل.

أما عن الحالات العامة في ص-ض-إ/وكالة الجلفة فإنّ ما يجدونه من واقع اجتماعي لتفاعلات القوة يوافق النماذج الثقافية الأصلية لديهم كمفاوضين (تقدّرهم الإدارة العليا ويقدرّون أنفسهم وفئاتهم المهنية) أو كمنصهرين لا يجدون هذا التقدير ، ليؤكد و يرسخ و عي كل منهم بنموذجه الخاص (نتيجة تواصل صورة المشهد الاجتماعي الثقافي و وضوحه) ، و يدفعه لتبني استراتيجيات في الانتماء التنظيمي (شدةً وتوجّهاً نحو الجماعات الفرعية في المنظمة) المترتبة (كنتيجة حتمية) عن هذا التواصل الثقافي بين التنشئتين الاجتماعيتين : المجتمعية العامة والتنظيمية الخاصة المُتمظهر في النموذج الثقافي للفئة المهنية .

مناقشة الفرضية الرابعة : جو العمل الديمقراطي يؤدي إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة.

ANOVA ONEWAY						
Sig.	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.003	4.828	.793	3	2.379	بين المجموعات	الانتماء إلى المؤسسة
		.164	256	42.047	داخل المجموعات	
			259	44.426	المجموع	
.003	4.872	.738	3	2.213	بين المجموعات	الانتماء إلى عموم جماعة العمل
		.151	256	38.760	داخل المجموعات	
			259	40.973	المجموع	
.000	12.397	3.932	3	11.795	بين المجموعات	الانتماء إلى الفئة المهنية
		.317	256	81.183	داخل المجموعات	
			259	92.978	المجموع	

الجدول رقم (74) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير جو العمل السائد

تتَّصَّ الفرضية الرابعة على أن جو العمل الديمقراطي يؤدي إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة. ولاختبار صحتها تم حساب معاملات التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات (F) حسب خيارات جو العمل السائد بين موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة ، فأُسفرت على النتائج الموضحة في الجدول رقم (74) الوارد أعلاه كما يلي:

- حقق " الانتماء إلى المؤسسة " ما مقداره (4.828) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.003) أي دال بقوة . وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى المؤسسة " .
- حقق " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " ما مقداره (4.872) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.003) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " .
- حقق " الانتماء إلى الفئة المهنية " ما مقداره (12.397) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000). وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى الفئة المهنية " .

ويمكننا أن نُفَصِّل أكثر في هذا التباين بين متوسطات الانتماءات التنظيمية حسب خيارات جو العمل السائد بين موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة ، من خلال مراجعة قيم المتوسطات حسب كل خيار كما يبينها الجدول التفصيلي رقم (75) الذي سنعرضه لاحقا :

- يتضح من الجدول رقم (75) أن " الانتماء إلى المؤسسة " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التضامن " بقيمة قدرها (1.46) ، ثم تترتب "فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده الصراع " بمتوسط قدره (1.24)، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التنافس " بمتوسط قدره (1.22)، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التسامح " بمتوسط قدره (1.14) .

- يتضح من الجدول رقم (75) أن " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في "فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التسامح " بقيمة قدرها (1.35) ، ثم تترتب " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التضامن " بمتوسط قدره (1.29) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده الصراع " بمتوسط قدره (1.18)، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التنافس " بمتوسط قدره (1.11) .
- يتضح من الجدول رقم (75) أن " الانتماء إلى الفئة المهنية " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التنافس " بقيمة قدرها (1.49) ، ثم تترتب " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده الصراع " بمتوسط قدره (1.29) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التسامح " بمتوسط منخفض جدا قدره (0.54)، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن جو العمل يسوده التضامن " بمتوسط منخفض جدا قدره (0.42) .

أبعاد الانتماء التنظيمي	جو العمل السائد	التكرارات	المتوسطات	الاحترافات المعيارية	المستويات	الترتيب
الانتماء إلى المؤسسة	يسوده الصراع	20	1.24	.48848	متوسط	2
	يسوده التنافس	48	1.22	.25022	متوسط	3
	يسوده التسامح	168	1.14	.45415	متوسط	4
	يسوده التضامن	24	1.46	.07414	متوسط	1
	المجموع	260	1.19	.41416	متوسط	الثاني
الانتماء إلى عموم جماعة العمل	يسوده الصراع	20	1.18	.54688	متوسط	3
	يسوده التنافس	48	1.11	.36865	متوسط	4
	يسوده التسامح	168	1.35	.39560	متوسط	1
	يسوده التضامن	24	1.29	.15533	متوسط	2
	المجموع	260	1.29	.39774	متوسط	الأول
الانتماء إلى الفئة المهنية	يسوده الصراع	20	1.29	.32390	متوسط	2
	يسوده التنافس	48	1.49	.70843	متوسط	1
	يسوده التسامح	168	0.54	.54572	منخفض	3
	يسوده التضامن	24	0.42	.50507	منخفض	4
	المجموع	260	0.57	.59916	منخفض	الثالث

الجدول رقم (75) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير جو العمل السائد

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " جو العمل الديمقراطي يؤدي إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة " قد تحققت لكل أشكال الانتماءات التنظيمية ، حيث سجلنا مستويات دلالة ل (F) قوية الدلالة ، وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تعزى إلى الاختلاف بين موظفي ص-ض-إ-وكالة الجلفة في آراءهم حول جو العمل السائد . كما نسجل أن تمظهرات جو العمل الديمقراطي (التضامن ، التسامح ، التنافس) قد حققت أعلى المستويات في أشكال الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة (كما يظهر في الجدول المفصل) .

يرى "سانسوليو" أنّ كلا النموذجين "المنصهرون" و "المفاوضون" توافق خصائصهم ما يوفره جو العمل الموصوف بالديمقراطي من تضامن وتسامح و تنافس . فالمنصهرون (أعوان الإدارة) يسعون إلى التضامن مع الأكثرية و يتسامحون مع الجميع، أما المفاوضون (الأطباء، الأطر، التقنيون) فيتسامحون مع الجميع ويتضامنون مع الزملاء من فئتهم المهنية الضيقة و يبدوون سلوكا تنافسيا حول المناصب والمكاسب لأنهم يشعرون بالاستحقاق نظير امتلاكهم لمصادر القوة (المستويات التعليمية العالية والكفاءات التخصصية) ... وعليه فالجو الديمقراطي في العمل يمنح ظروفًا ملائمة للتعرف على خصائص الذات و التّعرف على الآخرين . و هو يوفر أيضا هدوءا اجتماعيا و وضوحا في الرؤية تتبين من خلاله تموضعات القوة الاجتماعية داخل التنظيم : حلفاء متضامنون، شركاء متسامحون، منافسون متشاكسون ... وعلى أساس هذه الصورة المكتملة التي لم تشوشها ضبابية الصراعات والعداوات والتسلطات يتكون الوعي التام الذي يهتدي به الأفراد إلى اختيار الاستراتيجيات الانتمائية (الفئة المهنية أو عموم جماعة العمل أو المؤسسة) التي تمكنهم من اكتساب القوة التنظيمية بما يلائم إمكانياتهم و تموضعاتهم في مجالات القوة التنظيمية داخل ص-ض-إ/وكالة الجلفة ... كما يرى "سانسوليو" مستشهدا ب"توران" أن الخوف من الآخر يشوش على الوعي ، خاصة إذا كان هذا الآخر أقوى و أشرص ، فما بالك إذا كان مُمكنًا إداريا .

■ مناقشة الفرضية الخامسة : المساواة في الترقيات والحوافز له أثره الإيجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة.

ANOVA ONEWAY						
Sig.	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	65.413	14.986	2	7.493	بين المجموعات	الانتماء إلى المؤسسة
		29.440	257	.115	داخل المجموعات	
		44.426	259		المجموع	
.000	48.411	11.212	2	5.606	بين المجموعات	الانتماء إلى عموم جماعة العمل
		29.761	257	.116	داخل المجموعات	
		40.973	259		المجموع	
.000	49.135	25.718	2	12.859	بين المجموعات	الانتماء إلى الفئة المهنية
		67.260	257	.262	داخل المجموعات	
		92.978	259		المجموع	

الجدول رقم (76) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير المساواة في الفرص المادية و الترقيات

تتصّ الفرضية الخامسة على أن تكافؤ الفرص في الترقّيات والحوافز له أثره الإيجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة . ولاختبار صحتها تم حساب معاملات التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات (F) تبعا للتباين في آراء موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة في مدى تكافؤ الفرص في الترقّيات و الحوافز بمؤسستهم، فأُسفرت على النتائج الموضحة في الجدول رقم (76) الوارد أعلاه كما يلي:

- حقق " الانتماء إلى المؤسسة " ما مقداره (65.413) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة . وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى المؤسسة " .
- حقق " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " ما مقداره (48.411) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " .
- حقق " الانتماء إلى الفئة المهنية " ما مقداره (49.135) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000). وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى الفئة المهنية " .

ويمكننا أن نُفصّل أكثر في هذا التباين بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا للتباين في آراء موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة في مدى تكافؤ الفرص في الترقّيات و الحوافز بمؤسستهم ، من خلال مراجعة قيم المتوسطات حسب كل رأي كما يبينها الجدول التفصيلي رقم (77) الذي سنعرضه لاحقا :

- يتضح من الجدول رقم (77) أن " الانتماء إلى المؤسسة " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أنه غالبا ما توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص الترقّيات و الحوافز " بقيمة قدرها (1.68) ، ثم تترتب " فئة الذين يرون أنه لا توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص الترقّيات و الحوافز على الإطلاق " بمتوسط قدره (1.10)، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أنه أحيانا توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص الترقّيات و الحوافز " بمتوسط قدره (1.07) .
- يتضح من الجدول رقم (77) أن " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أنه غالبا ما توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص

الترقيات و الحوافز " بقيمة قدرها (1.73) ، ثم تترتب " فئة الذين يرون أنه لا توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص الترقيات و الحوافز على الإطلاق " بمتوسط قدره (1.27)، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أنه أحيانا توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص الترقيات و الحوافز " بمتوسط قدره (1.18) .

- يتضح من الجدول رقم (77) أن " الانتماء إلى الفئة المهنية " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أنه لا توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص الترقيات و الحوافز على الإطلاق " بقيمة قدرها (1.23) ، ثم تترتب " فئة الذين يرون أنه غالبا ما توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص الترقيات و الحوافز " بمتوسط قدره (1.15) ، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أنه أحيانا توفر الإدارة العليا تكافؤا في فرص الترقيات و الحوافز " بمتوسط منخفض جدا قدره (0.39) .

أبعاد الانتماء التنظيمي	المساواة في الفرص المادية و الترقيات	التكرارات	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	المستويات	الترتيب
الانتماء إلى المؤسسة	غالبا	50	1.68	.14501	متوسط	1
	أحيانا	192	1.07	.35971	متوسط	3
	أبدا	18	1.10	.46623	متوسط	2
	المجموع	260	1.19	.41416	متوسط	الثاني
الانتماء إلى عموم جماعة العمل	غالبا	50	1.73	.34926	متوسط	1
	أحيانا	192	1.18	.31120	متوسط	3
	أبدا	18	1.27	.55765	متوسط	2
	المجموع	260	1.29	.39774	متوسط	الأول
الانتماء إلى الفئة المهنية	غالبا	50	1.15	.31378	متوسط	2
	أحيانا	192	0.39	.56370	منخفض	3
	أبدا	18	1.23	.32026	متوسط	1
	المجموع	260	0.57	.59916	منخفض	الثالث

الجدول رقم (77) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير المساواة في الفرص المادية و الترقيات

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " المساواة في الفرص في الترقيات والحوافز له أثره الإيجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة" قد تحققت لشكلين من أشكال الانتماء التنظيمي فقط وهما الانتماء المؤسسي و الانتماء إلى عموم جماعة العمل . أما بالنسبة للانتماء إلى الفئة المهنية فإنه يبدي تأثيرا ب " المساواة" لكنه سلبي ، حيث أن "عدم المساواة" هو الذي حقق أعلى المتوسطات ، وعليه فإن الفرض السادس لم يتحقق بالنسبة للانتماء الفئوي المهني (كما يظهره الجدول المفصل) .

يمكننا تفسير الأثر الإيجابي للمساواة في فرص المكاسب المادية و الترقيات على الانتماء إلى عموم جماعة العمل و إلى المؤسسة بكون أغلبية المتأثرين بهذا العامل إيجابا هم من فئة أعوان الإدارة (المنصهرون) والذين يعون أن مستوياتهم التعليمية وكفاءاتهم المتواضعة لا تؤهلهم لنيل هذه الفرص التي يستفيد منها في العادة نظراؤهم من (الأطباء و الأطر و التقنيين) استحقاقا . فتكون المساواة (عوضا عن الاستحقاق) في العطاء من لدن الإدارة العليا لص-ض-إ/وكالة الجلفة هي سبيلهم الوحيد لنيل هذه الفرص مما يزيد رضاهم وتعلقهم بالإدارة العليا و يزيد من انتماءهم إلى المؤسسة . وفي العادة تكون هذه الاستعاضة تحت ضغط التكتلات النقابية القوية ... مما يؤكد الوعي لديهم بأهمية الانتماء إلى عموم جماعة العمل كإستراتيجية ناجعة لحيازة هذه الفرص من خلال فرض المساواة .. أما التأثير السلبي للانتماء إلى الفئة المهنية بالمساواة في الفرص فإنه راجع إلى كون أغلب المتأثرين سلبا هم من الأطباء و الأطر و التقنيين (المفاوضون) وهم معتدون بأنفسهم و واعون بأنهم أصحاب استحقاقات تمكنهم من الاستحواذ على جل المناصب والترقيات و الحوافز المهمة ، وهذا لا تكفله المساواة طبعا و لكن تضمنه العدالة بكونها إنصافا ! ... فلما لا يجدون الاعتراف الاجتماعي بقوتهم و بالخصوصية المفضية للاستحقاق لكونهم من فئة المهنيين المتخصصين ، فإن الضبابية ستصيب وعيهم بقوة فئتهم المهنية و بما تتميز به من استحقاقات و بجدوى انتماءهم لهذه الفئة التي صاروا يتشككون في كونها مصدرا للاستحقاق .

■ مناقشة الفرضية السادسة : إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية في إدارة وكالة الجلفة ل : ص-ض-إ يؤدي إلى خفض مستويات الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين لهذه الفئة .

ANOVA ONEWAY						
Sig.	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.013	4.457	1.489	2	.745	بين المجموعات	الانتماء إلى المؤسسة
		42.937	257	.167	داخل المجموعات	
		44.426	259		المجموع	
.000	8.352	2.501	2	1.250	بين المجموعات	الانتماء إلى عموم جماعة العمل
		38.472	257	.150	داخل المجموعات	
		40.973	259		المجموع	
.000	120.466	44.989	2	22.494	بين المجموعات	الانتماء إلى الفئة المهنية
		47.989	257	.187	داخل المجموعات	
		92.978	259		المجموع	

الجدول رقم (78) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير سيطرة فئته المهنية

تُصنّف الفرضية السادسة على أن إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية في إدارة وكالة الجلفة ل : ص-ض-إ يؤدي إلى خفض مستويات الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين لهذه الفئة . ولاختبار صحتها تم حساب معاملات التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات (F) تبعا للتباين في آراء موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة في مدى سيطرة فئتهم المهنية على المناصب النوعية و النقابية بمؤسستهم، فأُسفرت على النتائج الموضحة في الجدول رقم (78) الوارد أعلاه كما يلي:

- حقق " الانتماء إلى المؤسسة " ما مقداره (4.457) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.013) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى المؤسسة " .
- حقق " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " ما مقداره (8.352) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " .
- حقق " الانتماء إلى الفئة المهنية " ما مقداره (120.466) كقيمة ل (F) معامل التباين، بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000). وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى الفئة المهنية " .

ويمكننا أن نُفصّل أكثر في هذا التباين بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا للتباين في آراء موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة في مدى سيطرة فئتهم المهنية على المناصب النوعية و النقابية بمؤسستهم ، من خلال مراجعة قيم المتوسطات حسب كل رأي كما يبينها الجدول التفصيلي رقم (79) الذي سنعرضه لاحقا :

- يتضح من الجدول رقم (79) أن " الانتماء إلى المؤسسة " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية مسيطرة في بعض المناصب " بقيمة قدرها (1.40)، ثم تترتب " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية مسيطرة في أغلب المناصب " بمتوسط قدره (1.35)، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية غير مسيطرة على الإطلاق في أي منصب " بمتوسط قدره (1.16) .
- يتضح من الجدول رقم (79) أن " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية مسيطرة في أغلب المناصب " بقيمة

قدرها (1.61) ، ثم تترتب " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية مسيطرة في بعض المناصب " بمتوسط قدره (1.45)، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية غير مسيطرة على الإطلاق في أي منصب " بمتوسط قدره (1.25) .

- يتضح من الجدول رقم (79) أن " الانتماء إلى الفئة المهنية " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية مسيطرة في أغلب المناصب " بقيمة قدرها (1.82) ، ثم تترتب " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية مسيطرة في بعض المناصب " بمتوسط قدره (1.44) ، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية غير مسيطرة على الإطلاق في أي منصب " بمتوسط منخفض جدا قدره (0.41) .

أبعاد الانتماء التنظيمي	سيطرة الفئة المهنية	التكرارات	المتوسطات	المعيارية الانحرافات	المستويات	الترتيب
الانتماء إلى المؤسسة	في أغلب المناصب	16	1.35	.12169	متوسط	2
	في بعض المناصب	19	1.40	.40356	متوسط	1
	غير مسيطرة	225	1.16	.42143	متوسط	3
	المجموع	260	1.19	.41416	متوسط	الثاني
الانتماء إلى عموم جماعة العمل	في أغلب المناصب	16	1.61	.22001	متوسط	1
	في بعض المناصب	19	1.45	.48557	متوسط	2
	غير مسيطرة	225	1.25	.38673	متوسط	3
	المجموع	260	1.29	.39774	متوسط	الأول
الانتماء إلى الفئة المهنية	في أغلب المناصب	16	1.82	.23696	متوسط	1
	في بعض المناصب	19	1.44	.37826	متوسط	2
	غير مسيطرة	225	0.41	.44607	منخفض	3
	المجموع	260	0.57	.59916	منخفض	الثالث

الجدول رقم (79) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير سيطرة الفئة المهنية

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية في إدارة وكالة الجلفة ل : ص-ض-إ يؤدي إلى خفض مستويات الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين لهذه الفئة " قد تحققت لكل أشكال الانتماء التنظيمي ، وذلك أننا سجلنا مستويات دالة جدا ل (F) في جميعها ، كما سجلت " فئة الذين يرون أن فئتهم المهنية غير مسيطرة على الإطلاق في أي منصب " أدنى المتوسطات بالنسبة لكل أشكال الانتماء التنظيمي (كما يظهر في الجدول المفصل) . وهذا يعني أن فعل الإقصاء و التهميش لبعض الفئات المهنية الذي تمارسه الإدارة العليا في ص-ض-إ وكالة الجلفة و يلزمه طائفة من الموظفين يؤثر سلبا على مستويات الانتماءات التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين .

إقصاء فئة مهنية من المناصب النوعية هو سلوك غير ديمقراطي يناقض العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص و يؤدي إلى الشعور بالاغتراب عن العمل و يشعر الموظفون بالدونية وفقدان القوة الاجتماعية على مستوى جماعة الانتماء . وفي هذا السياق يمكننا الاستشهاد بمقولة "دوركايم" : (العوامل المتعلقة بالهيكل الاجتماعية هي المسؤولة عن تشكيل الصيغ المختلفة للعوامل الثقافية . وبالتحديد فإن الشكل الذي يتخذه تقسيم العمل يملئ على المجتمع طبيعة الثقافة التي تتسجم معه) " من كتاب تقسيم العمل". نؤسس على هذه المقولة أن تقسيم العمل إذا كان مبنيا على أسس تناقض الديمقراطية أي يُغلب فئة على حساب فئة أخرى من غير وجه حق فإن الفئة المقصاة تتأثر ثقافة المنتمين إليها و يضطرب النموذج الثقافي لهذه الفئة المهنية . وهذا لأن هذه الفئة المهنية صارت مُهمشة و تُوصف بالضعف ، ولم تعد مصدر قوة للمنتمين إليها . أي لم يعد الانتماء استراتيجية مجدية للفاعلين الاجتماعيين الباحثين عن القوة . كما أن الإدارة العليا لص-ض-إ-ج بمارستها لفعل الإقصاء ضد فئة معينة فإنها تبعث برسالة ثقافية يعيها الأفراد في المؤسسة ، مفادها أن الإدارة العليا هي المصدر الوحيد و الأهم للقوة داخل مؤسسة ص-ض-إ-ج (لا الفئة المهنية و لا عموم جماعة العمل)، وأنها الطرف الوحيد الذي يملك قرار منح القوة أو نزعها . فالأفراد المحضون لديها يقوى انتمائهم إلى المؤسسة باعتبارها مصدر قوة ، و أمّا المبعدون فيضعف بنفس المنطق لأنها في وعيهم صارت مصدر سلب للقوة .

مناقشة الفرضية السابعة : السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية يعزز الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة .

ANOVA ONEWAY						
Sig.	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	25.729	16.835	6	2.806	بين المجموعات	الانتماء إلى المؤسسة
		27.591	253	.109	داخل المجموعات	
		44.426	259		المجموع	
.000	16.184	11.364	6	1.894	بين المجموعات	الانتماء إلى عموم جماعة العمل
		29.609	253	.117	داخل المجموعات	
		40.973	259		المجموع	
.000	10.334	18.301	6	3.050	بين المجموعات	الانتماء إلى الفئة المهنية
		74.677	253	.295	داخل المجموعات	
		92.978	259		المجموع	

الجدول رقم (80) يبين مقارنة الفروق بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير تقييمه سوك القادة

تتصّ الفرضية السابعة على أن السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية يعزز الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة . و لاختبار صحتها تم حساب معاملات التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات (F) تبعا للتباين في خيارات موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة المتعلقة باتجاهاتهم نحو أنماط السلوك القيادي في مؤسستهم ، فأُسفرت على النتائج الموضحة في الجدول رقم (80) الوارد أعلاه كما يلي:

- حقق " الانتماء إلى المؤسسة " ما مقداره (45.562) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى المؤسسة " .
- حقق " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " ما مقداره (45.120) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة قدره (0.000) أي دال بقوة. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " .
- حقق " الانتماء إلى الفئة المهنية " ما مقداره (124.133) كقيمة ل (F) معامل التباين ، بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000). وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات " الانتماء إلى الفئة المهنية " .

ويمكننا أن نُفصّل أكثر في هذا التباين بين متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا للتباين في خيارات موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة المتعلقة بطبيعة علاقتهم بالنشاطات النقابية في مؤسستهم ، من خلال مراجعة قيم المتوسطات حسب كل خيار كما يبينها الجدول التفصيلي رقم (81) الذي سنعرضه لاحقا :

- يتضح من الجدول رقم (81) أن " الانتماء إلى المؤسسة " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أن القائد يقنعهم بقراراته قبل إعلانها " بقيمة قدرها (1.70)، ثم تترتب " فئة الذين يرون أن القائد يقدم لهم أفكاره و يطلب منهم أن يستفسروا عنها ثم يقرر " بمتوسط قدره (1.66)، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يعرض عليهم المشكلة ليعطوه اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار " بمتوسط قدره (1.59) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يسمح لهم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا " بمتوسط قدره (1.58) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يعطيهم إطارا محددا و يطلب منهم أن يتخذوا القرارات في

حدوده " بمتوسط قدره (1.08) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها " بمتوسط قدره (1.06) ، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن القائد يقدم لهم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا) " بمتوسط منخفض قدره (0.86) .

- يتضح من الجدول رقم (81) أن " الانتماء إلى عموم جماعة العمل " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أن القائد يقنعهم بقراراته قبل إعلانها " بقيمة قدرها (1.74)، ثم تترتب " فئة الذين يرون أن القائد يعرض عليهم المشكلة ليعطوه اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار " بمتوسط قدره (1.63)، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يسمح لهم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا " بمتوسط قدره (1.33) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها " بمتوسط قدره (1.29) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يقدم لهم أفكاره و يطلب منهم أن يستفسروا عنها ثم يقرر " بمتوسط قدره (1.06) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يعطيهم إطارا محددا و يطلب منهم أن يتخذوا القرارات في حدوده " بمتوسط قدره (1.00) ، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن القائد يقدم لهم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا) " بمتوسط منخفض قدره (0.82) .

- يتضح من الجدول رقم (81) أن " الانتماء إلى الفئة المهنية " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في " فئة الذين يرون أن القائد يعرض عليهم المشكلة ليعطوه اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار " بقيمة قدرها (1.70)، ثم تترتب " فئة الذين يرون أن القائد يقدم لهم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا) " بمتوسط قدره (1.16)، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يسمح لهم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا " بمتوسط قدره (1.15) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يقدم لهم أفكاره و يطلب منهم أن يستفسروا عنها ثم يقرر " بمتوسط قدره (1.09) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يعطيهم إطارا محددا و يطلب منهم أن يتخذوا القرارات في حدوده " بمتوسط قدره (1.00) ، ثم تأتي " فئة الذين يرون أن القائد يقنعهم بقراراته قبل إعلانها " بمتوسط منخفض قدره (0.84) ، و تحل أخيرا " فئة الذين يرون أن القائد يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها " بمتوسط منخفض جدا قدره (0.44) .

أبعاد الانتماء التنظيمي	تقييم سلوك القادة	الترتيب	المتوسطات	المعدلات	الانحرافات	المتوسطات	الترتيب
الانتماء إلى المؤسسة	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	201	1.06	36295	متوسط	6	
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	42	1.70	09425	متوسط	1	
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	4	1.66	33439	متوسط	2	
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	2	0.86	04190	منخفض	7	
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	4	1.59	31601	متوسط	3	
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	1	1.08	.	متوسط	5	
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	6	1.52	22056	متوسط	4	
	المجموع	260	1.19	41416	متوسط	الثاني	
	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	201	1.29	33288	متوسط	4	
الانتماء إلى عموم جماعة العمل	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	42	1.74	33287	متوسط	1	
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	4	1.06	11250	متوسط	5	
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	2	0.82	33588	منخفض	7	
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	4	1.63	44488	متوسط	2	
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	1	1.00	.	منخفض	6	
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	6	1.33	65727	متوسط	3	
	المجموع	260	1.29	39774	متوسط	الأول	
	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	201	0.44	60582	منخفض	7	
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	42	0.84	10682	منخفض	6	
الانتماء إلى الفئة المهنية	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	4	1.09	13492	متوسط	4	
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	2	1.16	30305	متوسط	2	
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	4	1.70	36726	متوسط	1	
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	1	1.00	.	منخفض	5	
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	6	1.15	22594	متوسط	3	
	المجموع	260	0.57	59916	منخفض	الثالث	

الجدول رقم (81) يبين ترتيب و قيم متوسطات الانتماءات التنظيمية تبعا لمتغير تقييم سلوك القادة

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية يعزز الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص-ض-إ/وكالة الجلفة " قد تحققت لكل أشكال الانتماء التنظيمي ، وذلك أننا سجلنا مستويات دالة جدال (F) في جميعها . حيث كانت المراتب المتقدمة (المراتب الثلاث الأولى على الأقل) من نصيب فئات السلوك الديمقراطي للقادة الإداريين (تمثلها كل الفئات ماعدا فئة : يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها) ، وذلك بالنسبة لكل أشكال الانتماء التنظيمي لدى موظفي وكالة الجلفة ل: ص-ض-إ .

القيادة الإدارية الدكتاتورية في العادة تستأثر بالقرارات و تستحوذ على القوة ، فتسحق الضعفاء (أعوان الإدارة) وتمنعهم من مجرد إعمال الفكر في أي أمر ، بما في ذلك التفكير في تموضعات القوة فضلا عن استراتيجيات تحصيلها أو اكتشاف مصادرها كالتضامن مع الجماعة الموسعة (في إطار نقابي أو غيره) ، وهذا يؤدي إلى إضعاف مستويات الانتماء إلى عموم جماعة العمل . لأنهم في حالة ما إذا لم تمنعهم الأساليب الدكتاتورية القاهرة والعنيفة من الوعي بضرورة هذه الاستراتيجيات "الانتمائية" كمصدر لتحصيل القوة (حالة حلول الضبابية في الوعي بتموضعات القوة كما يقرر سانسوليو و توران أيضا) ، فإنها ستحاول جاهدة منعهم من ممارستها وتفعيلها و لو بالعنف الرمزي.

أما بالنسبة للأقوياء من الأتباع (الأطباء ، الأطر ، التقنيون) المُعتدُّون بآرائهم و مستوياتهم ، فإن القيادة الدكتاتورية تُعاديهم و تحاول تسفيه عقولهم و التقليل من أهمية كفاءاتهم و تخصصاتهم أي التحقير من شأنهم و تهْمِشهم . ومعلوم في أدبيات علماء الاجتماع أن المُهمَّش مَيَّال إلى الوقوع في حالة الاغتراب أي حالة اللامنتمي يعزو "سانسوليو" هذه الحالة إلى حالة الضبابية في الوعي التي تجعل الإنسان يَتَكَرَّرُ لذاته فلا يعرفها ولا يعي معالم هويته لأنه لم يُتَحَ له الهدوء و التسامح الاجتماعيين (الديمقراطية) الذين تتضح في ظلهما الرؤية و الوعي الكافيين لمعرفة ذاته و معرفة الآخرين (القادة كمنافسين و الزملاء من نفس الفئة المهنية كفريق تزداد قوته بتضامن عناصره) وتجعله يعي تَمَوُّضَاتِ القوة الموجهة لاستراتيجيات الفاعلين الاجتماعيين المتمثلين في ذاته والآخرين .

الاستنتاجات العامة

الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة قد تحققت بالفعل ، و ذلك أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات الانتماءات التنظيمية تعزى للاختلاف بين فئات العاملين الموزعين حسب الفئات المهنية التي ينتسب إليها موظفي صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .

الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة والتي نصها: "عدم تولي مناصب إدارية يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص- ض- إ- وكالة الجلفة " قد تحققت بالفعل.

الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص. ض.إ. وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة " قد تحققت للشكلين الأخيرين من الانتماءات التنظيمية و هما "الانتماء إلى عموم جماعة العمل" و "الانتماء إلى الفئة المهنية" ، ولم تتحقق بالنسبة للشكل الأول "الانتماء إلى المؤسسة " .

الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " جو العمل الديمقراطي يؤدي إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص. ض.إ. وكالة الجلفة " قد تحققت لكل أشكال الانتماءات التنظيمية .

الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " المساواة في فرص الترقيات والحوافز له أثره الإيجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص. ض.إ. وكالة الجلفة " قد تحققت لشكلين من أشكال الانتماء التنظيمي فقط وهما الانتماء المؤسسي و الانتماء إلى عموم جماعة العمل، ولم تتحقق بالنسبة للانتماء الفئوي المهني . حيث أن "عدم المساواة في الفرص " هو الذي حقق أعلى المتوسطات في الانتماء إلى الفئة المهنية ، وعليه فإن الفرض الخامس لم يتحقق بالنسبة للانتماء الفئوي المهني.

الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية في إدارة ص. ض.إ. وكالة الجلفة يؤدي إلى خفض مستويات الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين لهذه الفئة " قد تحققت لكل أشكال الانتماء التنظيمي .

❑ الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة والتي نصها: " السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية يعزز الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص. ض.إ. وكالة الجلفة " قد تحققت لكل أشكال الانتماء التنظيمي .

❑ الواقع الثقافي للفئات المهنية في مؤسسة ص. ض.إ. وكالة الجلفة يطابق إلى حدّ ما النماذج الثقافية المثالية (نماذج سانسوليو) لكل من نموذجي "المفاوضين" و "المنصهرين" على وجه التحديد . و يُمثّلهم كل من (فئة الأطباء ، فئة الأطر الإدارية ، فئة التقنيين) و (فئة أعوان الإدارة) على الترتيب .

❑ في مؤسسة ص. ض.إ. وكالة الجلفة ، هناك قصور في مظهرات الديمقراطية التنظيمية السلوكية ، ويتمثل في التجاوزات السلوكية المناقضة للديمقراطية التي يمارسها بعض القادة الإداريين وبعض الأفراد المتمركزين في الإدارة العليا .

❑ في مؤسسة ص. ض.إ. وكالة الجلفة ، الديمقراطية التنظيمية الإجرائية متواجدة بشكل ملفت من خلال فسح المجال لممارسة النشاط النقابي و منح فرص للحراك المهني داخل المؤسسة وذلك برعاية المؤسسة وبشكل رسمي ومعلن ...

❑ مظاهر الديمقراطية التنظيمية في ص. ض.إ. وكالة الجلفة تؤكد و ترسخ وعي كل فئة مهنية من فئات موظفيها بنموذجها الخاص لأنها توفر واقعا تنظيميا لتفاعلات القوة الاجتماعية يوافق(في العموم) النماذج الثقافية الأصلية لديهم كمفاوضين أو كمنصهرين.

❑ التواصل الثقافي بين التشتتين الاجتماعيتين : المجتمعية العامة والتنظيمية الخاصة ، المتّمظهر في النموذج الثقافي المثالي للفئة المهنية يحضّ موظفي ص. ض.إ. وكالة الجلفة على تبني استراتيجيات في الانتماء التنظيمي تطابق هذه النماذج الثقافية وتختلف شدة وتوجهاً نحو الجماعات الفرعية في المنظمة حسب كل فئة مهنية .

❑ بعض المظاهر المناقضة للديمقراطية التنظيمية الموجودة في ص. ض.إ. وكالة الجلفة كتكريس الوساطة و التمكين المفرط للنقابة و تسلط بعض القادة الإداريين ، يمكن أن ينجم عنه حالة من الضبابية (على حد تعبير سانسوليو) عند بعض الموظفين من فئات الأطباء و التقنيين والأطر الإدارية (بصفة أقل) تعصف بوعيهم لأنهم أصبحوا يشعرون بشيء من الاضطراب في الثقة بأنفسهم ككفاءات متخصصة و بفئتهم المهنية ناجم عن وعيهم بحالة التهميش (تجميد قواهم الاجتماعية وتحييد مفعولها في الواقع

التنظيمي) الذي تمارسه الإدارة العليا في ص. ض.إ. وكالة الجلفة. فيلجؤون إلى استراتيجيات "انتمائية" تناقض نماذجهم الثقافية الأصلية (المفاوضون كما يراهم سانسوليو)، مما سيُضعف انتماءاتهم الفئوية المهنية كنتيجة حتمية للتناقض بين الوعي المكتسب بصفة قبلية من مؤسسات التنشئة الاجتماعية و ما صُدموا به من واقع اجتماعي (يخص حالاتهم الاستثنائية) لتفاعلات القوة في ص. ض.إ. وكالة الجلفة.

❑ تَمَرُّزُ الانتماء المؤسسي في مستويات معتبرة لدى الموظفين وعدم تأثره سلباً بالمتغيرات المستقلة المناقضة للديمقراطية في مؤسسة ص. ض.إ. وكالة الجلفة ، يرجع إلى وعي الموظفين بكون المؤسسة هي المسؤولة واقعياً و قانونياً عن توفير الفرص جميعها لتحصيل القوة في ظل تكريس الديمقراطية الإجرائية (إنفاذاً للقوانين الحكومية الضامنة والداعمة للديمقراطية التنظيمية في حدودها) وأن الأفراد المتمركزون في الإدارة العليا لا يمثلونها في كل أفعالهم (نقصد سلوكياتهم غير الديمقراطية) . مما يجعلها مصدر قوة اجتماعية هام (بصفة مباشرة وغير مباشرة) للموظفين يدفع الجميع إلى المحافظة على الانتماء إلى المؤسسة كاستراتيجية هادفة لحيازة القوة .

❑ **لكننا نستدرك على الاستنتاجات السابقة ومن خلالها لننبّه إلى أمور مهمة ، أولّها أن** التطابق بين الواقع الثقافي للفئات المهنية في مؤسسة ص. ض.إ. وكالة الجلفة وبين النماذج الثقافية المثالية (نماذج سانسوليو) ليس تاماً لأن المستويات التي حققتها الانتماءات التنظيمية في واقع ص. ض.إ. وكالة الجلفة ليست عالية بالقدر الكافي بل منخفضة أحياناً . و ثانيها أن القصور بادٍ في مظاهر الديمقراطية التنظيمية السلوكية (خاصة تسلط القادة). وثالثها أنه من المفترض ديمقراطياً أن الاستحقاقات هي التي تُمكن أصحابها من الاستحواذ على المناصب والترقيات و الحوافز المهمة ... وليس تكفلها المساواة ، لأن العدالة لا تعني دائماً المساواة و لكنها إنصاف على الدوام! و رابعها أن الرعاية التي توليها الدولة لمؤسسة ص. ض.إ. تبقى مُهدّدة مع ما يشهده الوضع الاقتصادي الراهن من اضطرابات (تاريخ كتابة هذا العمل : نهاية سنة 2015) هذه العوامل وغيرها قد تُشكّل خطراً وشيكاً على إمكانيات الثبات في مطابقة الواقع الثقافي (الهش في الحقيقة) للفئات المهنية ب ص. ض.إ. وكالة الجلفة للنماذج المثالية المقررة من طرف "سانسوليو" و ذلك لفترات زمنية قادمة ... !

- ← وجدنا من خلال نتائج الدراسة أن القادة الإداريين في مؤسسة ص.ض.إ.و.ج في حاجة إلى تنمية المهارات السلوكية المتعلقة بالثقافة الديمقراطية في إصدار القرارات و في التعامل مع الأتباع . وقد يكون هذا من خلال تنظيم دورات تكوينية مع الخبراء تحت إشراف الإدارة العليا .
- ← نرى أنه من الأفضل أن تتعامل الإدارة العليا في مؤسسة ص.ض.إ.و.ج مع الموظفين بصفة مباشرة ، من خلال الاتصال المفتوح والشفافية . و أن تضع النقابة في حيزها الأصلي دون أن تتعدى صلاحياتها المخولة قانونا كمدافع عن حقوق العمال لا كوسيلة للاستحواذ على القوة (النفوذ) التنظيمية لصالح بعض الأفراد دون البقية (هذا الأمر يؤثر سلبا في الانتماءات التنظيمية) .
- ← نقترح أن يتواصل المدير شخصيا مع الموظفين أو على الأقل من خلال خلية إصغاء ، خاصة إذا كانت الشكاوى تتعلق بالموظفين السامين في الإدارة العليا . من أجل وضع حد للأطر السامية الذين يكرسون التعامل بالوساطة و يؤثرون سلبا على الانتماءات التنظيمية .
- ← نقترح تقليص المدد الزمنية للبقاء في المناصب المهمة في الإدارة العليا وفي النقابة أيضا حتى نتفادى الشعور الوهمي بملكية المناصب لدى بعض الإطارات السامية و المنتخبين الذين أصبحوا يمثلون حالات مزمنة في السلطة .

- ← نقترح على الباحثين في مواضيع قريبة من موضوعنا أن يحاولوا الاستفادة من الزخم المهم من المقاربات النظرية للسوسيولوجيين قديما وحديثا . و أن لا يُلزموا أنفسهم بحدود التخصصات المجاورة كعلم التنظيم .
- ← نقترح على الباحثين السوسيولوجيين توجيه اهتماماتهم بموضوع الانتماء لأننا نرى أنه من صميم السوسيولوجيا و أنه من الظواهر الصحية في التنظيمات .
- ← نقترح على الباحثين في الانتماء التنظيمي و الديمقراطية التنظيمية أن يؤسسوا لمقارنات بين مؤسسات مختلفة في نظمها : مدنية / عسكرية ، عمومية / خاصة ، ثقافية /اقتصادية ...
- ← نقترح على الباحثين في الانتماء التنظيمي في المؤسسات الإدارية أن يشملوا بدراستهم الفئات المهنية الدنيا والذين لم نتعرض لهم في دراستنا مثل الحراس و البوابين و السائقين ...

بدأنا بحثنا متسائلين عن معنى الانتماء و موضوعه و مسبباته و آثاره،
منهمكين في فضاء التنظيمات باعتبارها جماعة يمارس العاملون فيها علاقات اجتماعية
منمطة تحت مظلة الانتماء إلى المنظمة ... لكننا تعرّفنا من خلال البحث النظري إلى
حقائق منها أنّ الانتماء هو إجتماعيّ قبل أن يكون تنظيميا و أنه قبل ذلك وبعده ثقافيّ
بطبيعته. وتوصلنا أيضا إلى أنّ المنظمة هي عبارة عن جماعة جامعة لجماعات فرعية
مختلفة من حيث الرسمية ، و من حيث الأهداف المرجوة من الانتماء إليها ، و من حيث
الثقافة الخاصة بكل جماعة ... و رأينا كيف أن علماء الاجتماع التنظيمي يرون أن الفئة
المهنية هي أهمّ هذه الجماعات الفرعية المحدثة .

ثم تساءلنا عن مدى تأثير الانتماء التنظيمي بالديمقراطية التنظيمية من خلال
أهم تطبيقاتها الإجرائية المكفولة قانونا كالنشاط النقابي ، و تطبيقاتها السلوكية المترتبة عن
الثقافة كالقيادة الديمقراطية ... وقد توصلنا بالبحث النظري السوسيولوجي أن الديمقراطية
ما هي إلا طريقة في الحكم مرغوبة و تحاول أن تكون عادلة في توزيع القوة ! و
توصلنا بالبحث الميداني أنّ لها أثرا إيجابيا على الانتماء التنظيمي لدى موظفي صندوق
الضمان الاجتماعي لوكالة الجلفة... حيث أنّ مظاهر الديمقراطية التنظيمية في ص.ض.إ.
وكالة الجلفة تؤكد و ترسخ وعي كل فئة مهنية من فئات موظفيها بنموذجها الخاص لأنها
توفر واقعا تنظيميا لتفاعلات القوة الاجتماعية يوافق(في العموم) النماذج الثقافية كما
يتصورها موظفو ص.ض.إ. وكالة الجلفة باعتبارهم إما منصهرين أو مفاوضين.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

1. أبو الضبعات زكريا إسماعيل ،الديمقراطية و فلسفة التربية ، دار الفكر ، الأردن ، 2009 .
2. أبو قحف عبد السلام ، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب الحديث، مصر، 1998.
3. أشموني محمد ، الوطن والانتماء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
4. ايدغار اوندرو و سيدجويك بيتر ، موسوعة النظرية الثقافية ، ترجمة :هنا الجوهري ، المركز القومي للترجمة ، مصر ، 2009 .
5. أندراوس رامي جمال و المعاينة عادل ، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008
6. الحسيني السيد ، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1988.
7. الحناوي محمد صالح، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 .
8. الحوات علي، النظرية الاجتماعية (اتجاهات اساسية) ، منشورات مالطا ELGA ، ليبيا ، 1998.
9. الدهان أميمة ، نظريات منظمات الاعمال ، مطبعة الصفدي ، الاردن ، 1992.
10. الدرويش محمد أحمد ، نظرية الالتزام التنظيمي ، عالم الكيب ، القاهرة، 2008
11. السالم مؤيد ، القوة التنظيمية، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009
12. السالم مؤيد ، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، إربد، عالم الكتب، 2002
13. الساعاتي حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف ، مصر ، 1976.
14. السمالوطي نبيل ، بناء القوة والتنمية السياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978

15. الشاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 2000.
16. الشركجي محمد ، إدارة المشاريع الصناعية ، ج 2 ، مطابع دار الكتب ، بيروت 1967،
17. الشماع خليل محمد حسن ، وخضر محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الاردن، 2005.
18. الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، بيروت ، 1970.
19. الصيرفي محمد ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الإسكندرية ، ط 1 2005،
20. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003.
21. الطويل هاني عبد الرحمن ، الإدارة التربوية والسلوك المنظم الأفراد والجماعات في النظم ، عمان ، 1986
22. العبيدي قيس محمد ، التنظيم/ المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997 .
23. العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الاردن ، 2005 .
24. العيسوي عبد الرحمن ، سيكولوجية الادارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
25. الفاعوري رفعت ، ادارة الابداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005
26. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، عمان مكتبة الشروق ، 1993 .
27. القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، الاردن، 2008.
28. المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
29. المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر عمان، الأردن ، 1994 .

30. الهواري سيد ، الإدارة الديمقراطية بالاهداف والنتائج ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1999 .
31. انغلز ديفيد و هيوسون جون ، مدخل الى سوسيولوجيا الثقافة ، تر : لما نصير ، المركز الثقافي للأبحاث و دراسات السياسات ، قطر ، 2013
32. بوحوش عمار ، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
33. بوخريص فوزي ، مدخل إلى سوسيولوجيا الجمعيات ، إفريقيا الشرق ، المغرب ، 2013 .
34. بيومي صلاح ، حوافز الإنتاج في الصناعة،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،1982.
35. تورين آلان ، ما الديمقراطية ؟ ترجمة : عبود كاسوحة ، منشورات وزارة الثقافة ، سورية ، 2000 .
36. تورين آلان ، نقد الحداثة ، ترجمة أنور مغيث ، المجلس القومي للترجمة ، مصر ، 1997 .
37. حريم حسين ، السلوك التنظيمي، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2004.
38. حريم حسين ، تصميم المنظمة ، دار الحامد ، 2006 .
39. حريم حسين ، إدارة المنظمة ، دار الحامد ، الأردن ، 2003.
40. حسن عادل و آخرون، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر،بيروت،2001.
41. حلمي منيرة أحمد ، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، الأنجلو المصرية ،القاهرة، 1977 .
42. خضر لطيفة إبراهيم ، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر ، 2000.
43. دليو فضيل وآخرون ، المشاركة الديمقراطية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال،قسنطينة 2006.
44. دوبار كلود ، أزمة الهويات ، تر: رندة بعث ، المكتبة الشرقية ، ط1،لبنان، 2008 .

45. دوران جان بيار و روبير فايل، علم الاجتماع المعاصر، ترجمة، ميلود طواهري، ابن النديم للنشر والتوزيع ، وهران ، 2012
46. دوركايم ايميل ، تقسيم العمل الاجتماعي ، ترجمة : حافظ الجمالي ، المكتبة الشرقية ، بيروت ، 1982
47. رافع عليا ، الانتماء والتنمية في الريف المصري ، الجزء الأول، دار صادق، الاسكندرية، 1993.
48. رتيمي فضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، دار بن مرابط ، الجزائر، 2009.
49. زعيمي مراد وآخرون ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة ، الجزائر، 2008.
50. سايمن هربرت وجيمس مارش، المنظمات، ترجمة: عبد الرحمن الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001
51. سكوت جون ، خمسون عالما اجتماعيا أساسيا ، المنظرون المؤسسون، تر : رشا جمال ، الشبكة العربية للأبحاث و النشر ، 2013 .
52. سكوت جون ، خمسون عالما اجتماعيا أساسيا ، المنظرون المعاصرون، تر : محمود حلمي، الشبكة العربية للأبحاث و النشر ، 2009 .
53. سكوت جون ، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية ، تر : محمد عثمان ، الشبكة العربية للأبحاث و النشر ، 2013 .
54. سلطان محمد سعيد ، السلوك الانساني للمنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002.
55. سلمى علي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، الاردن ، 2004.
56. صاحب رضا و آخرون، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، 2001.
57. صبيح ايهاب ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية ، مصر ، 2001 .
58. صليبي غسان ، مشاركة الاعضاء في النقابات العمالية- دليل نظري ، الاتحاد الدولي للخدمات العامة ، ، 1998.

59. عامر سعيد يس و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس ، القاهرة :، 1998.
60. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية، بيروت ، 1989.
61. عطية عاطف ، المجتمع الدين والتقاليد، جروس برس، لبنان، 1993
62. عبد الباقي صلاح محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 .
63. عبد الحليم خالد وآخرون، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، 1999.
64. عبد العال يحي ، التنمية بين عقيدة الانتماء وعقيدة التطرف، المحروسة، مصر 1998.
65. عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2006
66. عمر معن خليل ،نقد الفكر الاجتماعي المعاصر ، دار الافاق الجديدة ،لبنان ، 1991 .
67. عقيلي عمر وصفي ، الإدارة أصول ومفاهيم وأسس، دار زهران ، القاهرة ، 1997
68. عقيلي عمر وصفي ، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،دار وائل للنشر ،عمان، الأردن، 2000.
69. علام اعتماد محمد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو، مصر، 1994
70. غيث محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1979
71. غيد نز انتوني (ترجمة فايز الصباغ) ، علم الاجتماع ، مركز الدراسات ، بيروت ، 2005 .

72. فيريول جيل ،معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، لبنان، 2011
73. فزة جمال ، سوسيولوجيا التنظيمات ، أسس و اتجاهات ، دار أبي قراق ،المغرب، 2013 .
74. كالفن هول وليندزي جاردنر ،نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون ، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، 1971
75. كاير جوزيف وف ويسلر ، تر : محمود الخطيب ، الإدارة العامة ،دار البشير ، الأردن ، 1996.
76. كعباش رابح ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .
77. كلالة ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار المسيرة ، الأردن ، 1997 .
78. كنعان نواف ، القيادة الادارية، دار الثقافة، الاردن، 2007.
79. كوش دنيس ،مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير سعيداني، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2007
80. لطفي طلعت ابراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، مصر ، 2007 .
81. لعويسات جمال الدين ،ادارة الجودة الشاملة ،دار همومة ،الجزائر ، 2003 .
82. ليمنان جينيفر م . ، تفكيك دوركايم ، ترجمة : محمود أحمد عبد الله ، المركز القومي للترجمة ،القاهرة ، 2013
83. ماهر احمد، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .
84. محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1982
85. محمد أديوان، المدخل الى دينامية الجماعة التربوية، إفريقيا الشرق،المغرب ، 2001.
86. معمري الحبيب ، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، فاس 2009

87. مرسى جمال الدين محمد ، وثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002
88. مصطفى احمد ، المدير وتحديات العولمة ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2001 .
89. مطاوع إبراهيم شفيق ، دراسات تربوية في بناء الديمقراطية ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980.
90. منصور هالة ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
91. موران إيدغار ، النهج (إنسانية البشرية ، هوية البشرية)،تر : هناء صبحي ، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث ، الامارات ، 2009 .
92. هارلمبس وهولبورن، سوسيولوجيا الثقافة والهوية، ترجمة حاتم حميد محسن، دار كيوان، سورية، 2010
93. هاشم زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 .

❏ مراجع باللغة الأجنبية :

94. Abou selim; L'identité culturelle ;edition Anthropos ;2emme Edition ;Paris ;1986 .
95. Aktouf .O: Le travail industriel contre l'homme ,éd.Entreprise Nationale du livre , Alger 1985
96. ANNIE Bartoli & Philippe hermel, , piloter l'entreprise en mutation, paris, ed d'organisation, 1986
97. Bourdieu P, Leçon sur la leçon, edition minuit,paris,1982
98. Bernoux P . ,sociologie des organisations , ed seuil, Paris, 1985.
99. Chebli Fodhil ,les relations de travail , palais du livre ,alger ,1997.
100. Crozier. M, Le phénomène bureaucratique, ed. Du Seuil, 1963
101. Crosier.Michel et Erhard Friedberg,L'acteur et le système,edtion de seuil,Paris,1977
102. D.M. Mc gregor., the Human sid of Enterprise , new York:M.CGraw Hill book company1960
103. D. Beaupre ,M.Nadeau , la qualité dans les entreprises de service, les presses interuniversitaires, québec, 1995

104. Dubar Claude et Pierre Tripier, sociologie des professions, Armand Colin ;France, 1998
105. Edgar Shein, organizational Psychology, Prentice Hall, Englewood cliffs, N, J, 1968.
106. Gibson, Card choices: How women decide about work, career and motherhood. Berkeley: University of California Press. . (1985).
107. Gibson et al, organizations Behaviors and processes , Boston , Mass , IRWIN, 1994.
108. Gilbert.j. B.Probst et al , organisation et management (gerer le changement organisationnel),Paris ;editions 'organisation , 1995
109. Hamon Carole, management de l'équipe commerciale , dunod , paris , 2004
110. Ivancevich and others ,Management, Mprinciples and fonctions, 4 th ed , Homewood, ILL.Irwin,1989
111. Jean michel morin ; precis de sociologie ; edition nathan ; France ; 1996
112. Keith davis and sohn new strom, human behavior at work ,8th ed ,newyork, mc graw_hill book co ,1989
113. Keiths & Girling . R , educational management and participation , Allyn & Baccon , USA, 1991 .
114. Koontz H . et C. O'Donnell, Management -principes et méthodes de gestion, Editions Mc Graw-hill, Quebec ,1980 .P466
115. Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. New York: Cambridge University Press. (1990).
116. Maurice Thevenet, audit de la culture de L' entreprise, , paris, Ed D'organisation, 1986
117. Maurice thevenet et J.-L. vachette, , culture et comportements, vuibert, paris ,1991
118. Mattez .B , la sociologie industrielle, PUF, que sais-je,2001 .
119. Mercure Daniel et Al, culture et gestion en Algérie, paris, harmattan, 1997
120. Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. Employee-organization linkages. New York: Academic Press, . 1982
121. Migani philippe , les systemes de management·paris : editions d'organisation ,1993,.
122. Miguelez Roberto, L'urgence de la sociologie, la presse de l'université d'Ottawa,1993
123. MORIN JEAN MICHEL ; PRECIS DE SOCIOLOGIE ;EDITION NATHAN ;FRANCE ;1996
124. Muccheilli ;R. Le travail en groupe ;edition ESF;1980 .
125. Richard C.Husmen, and others, readings in interpersonal and organisational communication,(boston: hallorook press inc, 1969
126. Rocher Guy, introduction a la sociologie generale, edition Hurtu bise HMH 1^{tee},Montreal, 1992

127. Robins . R, organization theoris , structur , design and applications , engle wood cliffs , N.J , prentice Holl ; 1990 .
128. Ross N, the Democratique firm , london, Fibian Society , 1964
129. Sainsaulieu ;R .L'identité au travail ;presse de la fondation nationale des sciences politiques ;Paris ;1977 .
130. Sainsaulieu R., sociologie de l'entreprise, presse de sciences Po et dallos, Paris,1997
131. Sainsaulieu, R.in Pierre Tap et al, identité collective et changement sociaux, sciences de l'homme, Private, France,1979
132. Sainsaulieu R. ;Apprentissage culturel dans le travail, ce que va devenir le travail ?,societe française de psychologie, psychologie de travail, entreprise moderne d'édition, Paris, 1978
133. Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001
134. Selznick, p ,TVA and the Grass Roots, Berkeley, : Califonia university press, 1949.Simon Herbert, Administrative behavior ,NY, the free press, 1957
135. Vincent Laboucheix, , traité la qualité totale, les nouvelles règles du manangement. des années 90, Dunod, paris, 1990
136. William ouchi, theory Z, Addison, Wesley pub , Co, Reading, mass, 1984

✚ كتب المنهجية :

137. أبو علام رجاء محمود ،مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، دار النشر للجامعات، القاهرة ، 2007 .
138. زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،الجزائر، 2008 .
139. عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 .
140. عمر معن خليل ، مناهج البحث في علم الاجتماع ، دار الشروق ، الأردن ، 2004 .
141. فريتز شورن ،(تر : هشام عبد الله)، ماهي الدراسة الاحصائية، دار المعرفة ، مصر، 2004 .
142. القادري ناجح رشيد ومحمد عبد السلام البواليز ، مناهج البحث الاجتماعي ،دار صفاء ،الاردن ، 2004

143. الكيلاني عبد الله و نضال الشريفين ، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية ، دار المسيرة ،الأردن ، 2005 .
144. محمد علي محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ،دار المعرفة الجامعية، ط1 ، القاهرة ، 1980 .
145. معمريّة بشير ،القياس النفسي و تصميم أدواته للطلاب و الباحثين في علم النفس و التربية، سلسلة دراسات منشورات الحبر، الجزائر ، 2007 .
- 146.مقدم عبد الحفيظ ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003
147. منسي عبد الحليم محمود و سهير كامل أحمد، أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية ، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية ، 2002 .

المعاجم:

148. محمد بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، 2005
149. بن منظور ،لسان العرب ،ط1 ، ج 14 ،دار صادر ،بيروت ، 2000 .
150. بدوي احمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 .
151. السيد سميرة ، مصطلحات علم الاجتماع ، مكتبة شقري ، الرياض، 1997.
152. بودون. ر و ف . بوريكو (ترجمة سليم حداد) ، المعجم النقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 .

المذكرات:

153. إمام محجوب إلهامي عبد العزيز ، الانتماء للأسرة وعلاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية،مذكرة غير منشورة ،، جامعة عين شمس، القاهرة، 1987،.
154. أسعد يوسف بن ميخائيل ، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.

155. المرسي علي ، أساليب التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالولاء لدى المراهقين من الجنسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة عين شمس 1996
156. جغلولي يوسف ، "القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تنظيم وعمل ، لم تنشر، جامعة البليدة، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية ، 2007.
157. حسنين عبد العزيز عبد المنعم عبده ، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، رسالة ماجستير غ.م ، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 1989.
158. حمد بن فرحان الشاوي ، الثقافة التنظيمية و الانتماء ، جامعة نايف ، 2005.
159. الفراج حسن عبد الله ، دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني ، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 2008.
160. عبد الكريم بوحفص ، دراسة مقارنة لفاعلية القيادة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة بالصناعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1988 .
161. عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2001 .
162. سلام سليمة ، ثقافة المؤسسة والتغيير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004 .
163. السيد سعيد ، الانتماء للوطن وعلاقته بالترابط الأسري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1996
164. لطفي سامية ، العلاقة بين الاغتراب ومفهوم الذات لدى المكفوفين ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، الدراسات العليا للطفولة ، 1998.

 الدوريات:

165. بومقورة نعيم، "الحركة النقابية في الجزائر" في مجلة "إضافات"، الجزائر، العدد الأول، شتاء 2008 .
166. توفيق عبد الرحمن ، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة ، العدد 10 ، مركز الخبرات المهنية ، الاردن ، 2004 .
167. الجريدة الرسمية ، عدد رقم 23، 6 جوان 1990، الجمهورية الجزائرية .
168. الشماع خليل ، الإدارة بالأهداف والنتائج في إطار المفاهيم السلوكية،مجلة تنمية الرافدين ، ع 17 ، 1986.
169. علام اعتماد محمد ،"الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" : دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري ، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر. 1993. العدد 16 .
170. Allen ,N ,J. & Meyer, J ,P:(1990).The measurement and antecedents of affective ,continuance and normative commitment to the organization .Journal of Occupationnelpsychologie
171. Becker, Howard S. "Notes on the Concept of Commitment," American Journal of Sociology, No.66(1960).
172. Fiedler Anne, Marie, The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance', Dissertation Abstracts International, vol. 54 No.4,1993,.
173. Friedberg Erhard, la culture nationale n'est pas tous le social, in Revue française de sociologie,janvier-mars,2005
174. Katz. R. , Skills of Effective Administrators , Hervard , Business review vol: x x x lll , jan , feb , 1955
175. Kirkman , B. L. & Rosen , B., Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment . Academy of Management Journal, Vol. 42 , No.1,1999
176. Marc Bosch, Florence Boyer et Jean-luc Vachette, cercles de qualité et culture D'entreprise , RFG, № 47-48, 1984.
177. Perry Phillip,. M , seven sure – Fire ways to motivate workers land scape Management Vol, 33, ISSVE8, 1995
178. Pervaiz Ahmed ,culture and climate for innovation , European journal of innovation Management ,vol.1,N:1.
179. Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, No.59
180. Richer Sylvie, f, & Robert ,j ,Vallerand . Revue Europeen de Psychologie Appliquee ,2 em trimestre 1998

181. Sainsaulieu R. La construction des identités au travail ;sciences humaines
N 20 . 1998 .

الملتقيات :

182. الجمل محمود وآخرون ، العلاقة بين خصائص القيادة الفعالة وبين الواقع
والطموحات التنظيمية ، المؤتمر العلمي الرابع -الريادة والإبداع ،الأردن ، 15-
16 مارس 2005.

183. منصور ابن الزاهي و محجر ياسين ، علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني
للعامل، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات -ورقة
8-9 مارس 2005.

الملحق الأول

نموذج عن الاستبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

أدبها الأفاضل، تحية وسلاما:

أرجو منكم ملاحظة هذه الإشارة التي نرعى إلى جمع معلومات نخرج بحتى العلمى

حول " الانشاء التنظيمى " .

وفى من خلال وضع الإشارة × فى الاطر المخصصة لخيارات الاجابة

ودون ذكر الاسماء .

علما ان هذا العمل هو لأغراض علمية صرفة

.....مشكورة مبغا علمى نفضلكم بدمج العلم والبحث العلمى .

الموسم الجامعى: 2014 - 2015

الباحث: عبد القادر محمدي

■ الديمقراطية التنظيمية :

1. ماهي فئتك المهنية : إطار إداري ☐ عون إداري ☐ تقني (مهندس/قانوني) ☐ طبيب ☐
2. هل تشغل منصبا إضافيا (علاوة على تخصصك) ؟ :
في الإدارة (منصب نوعي) ☐ في لجنة ☐ في نقابة ☐ لا أشغل ☐
3. إذا أردت قضاء مصلحة أو حل مشكلة لدى الإدارة العليا للمؤسسة ، فمن تفضل كواسطة ؟ :
زميل (من نفس فئتك المهنية) صاحب أقدميه ☐ زميل نقابي ☐
زميل (من نفس فئتك المهنية) صاحب نفوذ شخصي ☐ لا أفضل أي واسطة ☐
4. كيف هو جو العمل السائد في المؤسسة ؟ :
يسوده الصراع ☐ يسوده التنافس ☐ يسوده التسامح ☐ يسوده التضامن ☐
5. هل ترى أن جميع الزملاء يستفيدون من الحوافز والخدمات و فرص الترقية على قدم المساواة ؟ :
غالبا ☐ أحيانا ☐ لا أبدا ☐
6. هل ترى أن فئتك المهنية هي الفئة المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة ؟ :
في أغلب المناصب ☐ في بعض المناصب ☐ غير مسيطرة ☐
7. كيف تُقيّم سلوك القادة الإداريين في مؤسستكم ؟ :

1. يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	2. يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	3. يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	4. يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	5. يُعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	6. يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أنتم أن تتخذوا القرارات في حدوده	7. يسمح لكم بكل إستقلالية وحرية بالعمل لكن في حدود ماتسمح به الإدارة العليا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ الانتماء إلى المؤسسة – كهيئة :

11. إنني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

12. أفكر في مشكلات وظيفتي وأنا بعيد عن مقر عملي.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

13. أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

14. أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

15. أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

16. لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

17. أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة، لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

18. لا أتغيب عادة عن عملي .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

19. يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

20. تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

21. يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي.

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

22. أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

23. أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

24. يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

25. أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها وماضيها .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

26. أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

27. أتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

28. أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

29. لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

30. لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

31. لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف إستثنائية .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

32. أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

33. أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

■ الانتماء إلى عموم جماعة العمل كمجموعة من الأفراد (كل العمال في المؤسسة) :

34. أعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء .

غالبًا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا أبدا	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------

35. يفهمني زملائي و يتفهمون مواقفني .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

36. أجد الإصغاء الكامل عند الحديث مع الزملاء .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

37. نعمل في جو من الاحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

38. أشعر أنني قريب من الزملاء .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

39. أمثل مع الزملاء فريقا متحدا .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

40. تربطني رابطة قوية بالزملاء، وأتلقى المساندة من طرفهم.

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

41. يسعدني أن أكون دائما مع الزملاء .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

42. أشعر أنهم أصدقائي .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

■ الانتماء إلى الفئة المهنية (الإطارات أو أمثالك من المتخصصين) :

43. أعتبر مناصبي (إطار\ عون إداري\ طبيب\ مهندس\ محامي) مركز قوة لي عند الإدارة العليا وفي المؤسسة عموما .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

44. مركزي (إطار\ عون إداري\ طبيب\ مهندس\ محامي) يسمح لي بمفاوضة الإدارة في قضاء مصالحني .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

45. لا أحتاج لأي واسطة بيني وبين الإدارة العليا .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

46. أشعر بأن مركزي ممتاز في المؤسسة لكوني (إطار\ عون إداري\ طبيب\ مهندس\ محامي) وليس لأن دخلي هو الأفضل أو أي شيء آخر .

<input type="checkbox"/> غالبا	<input type="checkbox"/> أحيانا	<input type="checkbox"/> لا أبدا
--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

47. لا يمكن الاستغناء عن خدماتي لأن وظيفتي ك: (إطار\ عون إداري\ طبيب\ مهندس\ محامي) هي الأهم في المؤسسة .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

48. كوني (إطار\ عون إداري\ طبيب\ مهندس\ محامي) يجعلني أحضى باحترام وتقدير الإدارة العليا في المؤسسة .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

49. كوني (إطار\ عون إداري\ طبيب\ مهندس\ محامي) يجعلني أحضى باحترام وتقدير الزملاء الآخرين .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

50. علاقاتي مع الزملاء قوية وطيبة .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

51. يسود الحوار والانفتاح بيننا كزملاء ، و نتقبل آراء بعضنا دون تنازع أو عنف .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

52. اختلاف التخصصات و تمايز الأدوار في المؤسسة أمر ايجابي، يجعلنا نتعاون ونتكامل .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

53. القيادة الإدارية المتسلطة مرفوضة ولا يمكن العمل في ظلها .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

54. أفضل قيادة إدارية هي المتساهلة في المعاملة والتي تدعم الاتصال والحوار .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

55. يجب أن يعمل (الإطار\ العون الإداري\ الطبيب\ المهندس\ المحامي) في حرية واستقلالية تامة لأنه الأدرى بعمله .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

56. مهمة القيادة الإدارية في المؤسسة هي توفير المساعدة ل(الإطار\ العون الإداري\ الطبيب\ المهندس\ المحامي) في أداء عمله وليس مراقبته .

غالباً ☐ أحياناً ☐ لا أبداً ☐

شكراً

**الملحق الثاني : مخرجات
spss في الإحصاء
الاستدلالي**

GET

FILE='C:\Users\إبراهيم\Desktop\محمدي.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

CROSSTABS

/TABLES=Q1 BY Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

Notes

Output Created	14:13:31AST 2016-07-07
Comments	
Input	C:\Users\إبراهيم\Desktop\محمدي.sav
Data	DataSet1
Active Dataset	<none>
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	260
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
Definition of Missing	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Cases Used	CROSSTABS
Syntax	/TABLES=Q1 BY Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
	/FORMAT=AVALUE TABLES
	/CELLS=COUNT
	/COUNT ROUND CELL.
Resources	
Processor Time	00:00:00.078
Elapsed Time	00:00:00.082
Dimensions Requested	2
Cells Available	174762

[DataSet1] C:\Users\إبراهيم\Desktop\محمدي.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الفئة المهنية * شغل منصب نوعي	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
الفئة المهنية * لجوء البحوث الى الوساطة	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
الفئة المهنية * الصورة المشكلة عند المبحوث	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
حول زملائه المنتخبين في النقابة أو اللجان						
الفئة المهنية * جو العمل السائد في المؤسسة	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
الفئة المهنية * الإعلام بما هو مهم في مجال	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
العمل على الصعيد الشخصي و المهني						
الفئة المهنية * رأي المبحوث حول كون	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
جميع زملائه يستفيدون من الحوافز و						
الخدمات و فرص الترقية بالمساواة						
الفئة المهنية * رؤية المبحوث حول كون فئته	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية						
في الإدارة و النقابة						
الفئة المهنية * علاقة المبحوث بالنقابة	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
الفئة المهنية * تقييم المبحوث لسلوك القادة في	260	100.0%	0	.0%	260	100.0%
مؤسسته						

الفئة المهنية * شغل منصب نوعي Crosstabulation

Count		شغل منصب نوعي				Total
		في الإدارة	في لجنة	في نقابة	لا أشغل	
الفئة المهنية	إطار إداري	7	1	0	22	30
	تقني	4	1	0	5	10
	طبيب	5	6	0	9	20
	عون إداري	0	0	39	161	200
Total		16	8	39	197	260

الفئة المهنية * لجوء البحوث الى الوساطة Crosstabulation

Count

		لجوء البحوث الى الوساطة				Total
		لا أفضل أي وساطة	زميل نقابي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	
الفئة المهنية	إطار إداري	15	5	4	6	30
	تقني	5	2	3	0	10
	طبيب	16	1	2	1	20
	عون إداري	18	182	0	0	200
Total		54	190	9	7	260

الفئة المهنية * جو العمل السائد في المؤسسة Crosstabulation

Count

		جو العمل السائد في المؤسسة				Total
		يسوده التضامن	يسوده التسامح	يسوده التنافس	يسوده الصراع	
الفئة المهنية	إطار إداري	5	4	9	12	30
	تقني	0	0	3	7	10
	طبيب	0	16	3	1	20
	عون إداري	19	148	33	0	200
Total		24	168	48	20	260

الفئة المهنية * رأي المبحوث حول كون جميع زملائه يستفيدون من الحوافز و الخدمات و فرص الترقية بالمساواة Crosstabulation

Count

		رأي المبحوث حول كون جميع زملائه يستفيدون من الحوافز و الخدمات و فرص الترقية بالمساواة			Total
		أبدا	أحيانا	غالبيا	
الفئة المهنية	إطار إداري	13	9	8	30
	تقني	3	4	3	10
	طبيب	1	18	1	20
	عون إداري	0	161	39	200
Total		17	192	51	260

الفئة المهنية * رؤية المبحوث حول كون فئته المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة Crosstabulation

Count

		رؤية المبحوث حول كون فئته المهنية هي المسيطرة على المناصب القيادية في الإدارة و النقابة			Total
		غير مسيطرة	في بعض المناصب	في أغلب المناصب	
الفئة المهنية	إطار إداري	16	12	2	30
	تقني	7	3	0	10
	طبيب	2	4	14	20
	عون إداري	200	0	0	200
Total		225	19	16	260

الفئة المهنية * علاقة المبحوث بالنقابة Crosstabulation

Count

		علاقة المبحوث بالنقابة				Total
		لا علاقة	متعاطف	منخرط	عضو نقابة	
الفئة المهنية	إطار إداري	17	2	11	0	30
	تقني	7	1	2	0	10
	طبيب	15	1	4	0	20
	عون إداري	0	0	161	39	200
Total		39	4	178	39	260

الفئة المهنية * تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته Crosstabulation

Count

		تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته				Total
		يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	يتنعمكم بقراراته قبل إعلانها	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	
الفئة المهنية	إطار إداري	1	18	3	0	22
	تقني	0	4	0	3	7
	طبيب	1	18	0	1	20
	عون إداري	0	161	39	0	200
Total		2	201	42	4	253

الفئة المهنية * تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته Crosstabulation

Count

		تقييم المبحوث لسلوك القادة في مؤسسته			Total
		يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	
الفئة المهنية	إطار إداري	2	1	5	30
	تقني	2	0	1	10
	طبيب	0	0	0	20
	عون إداري	0	0	0	200
Total		4	1	6	260

ONEWAY الانتماء الانتماء عموم لجامعة الانتماء الى المؤسسة
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05) .

Oneway

Notes

Output Created		20:19:16AST 2015-أكتوبر-23
Comments		
Input	Data	C:\Users\إبراهيم\Desktop\fd.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	260
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
		الانتماء الانتماء عموم لجامعة الانتماء الى المؤسسة
Syntax		ONEWAY
		BY Q1
		/STATISTICS DESCRIPTIVES
		/MISSING ANALYSIS
Resources	Processor Time	00:00:00.032
	Elapsed Time	00:00:00.031

[DataSet1] C:\Users\إبراهيم\Desktop\fd.sav

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
الانتماء الى المؤسسة	إطار إداري	30	1.6789	.36233	.06615
	تقني	10	1.5488	.60883	.19253
	طبيب	20	1.7522	.22286	.04983
	عون إداري	200	1.8569	.41725	.02950
	Total	260	1.8165	.41416	.02569
الانتماء الى عموم جماعة العمل	إطار إداري	30	1.7875	.46148	.08425
	تقني	10	1.5575	.64399	.20365
	طبيب	20	1.3850	.26685	.05967
	عون إداري	200	1.7514	.36745	.02598
	Total	260	1.7199	.39774	.02467
الانتماء الى الفئة المهنية	إطار إداري	30	1.7835	.25572	.04669
	تقني	10	1.4817	.44228	.13986
	طبيب	20	1.1637	.17854	.03992
	عون إداري	200	2.7033	.31837	.02251
	Total	260	2.4318	.59916	.03716

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
الانتماء الى المؤسسة	إطار إداري	1.5436	1.8142	1.16	2.65
	تقني	1.1133	1.9843	1.05	2.62
	طبيب	1.6479	1.8565	1.56	2.57
	عون إداري	1.7987	1.9151	1.28	2.46
	Total	1.7659	1.8670	1.05	2.65
الانتماء الى عموم جماعة العمل	إطار إداري	1.6152	1.9598	1.00	2.88
	تقني	1.0968	2.0182	1.00	2.80
	طبيب	1.2601	1.5099	1.00	2.33
	عون إداري	1.7001	1.8026	1.20	2.25
	Total	1.6713	1.7685	1.00	2.88
الانتماء الى الفئة المهنية	إطار إداري	1.6880	1.8790	1.32	2.37
	تقني	1.1654	1.7981	1.00	1.98
	طبيب	1.0801	1.2473	1.00	1.71
	عون إداري	2.6589	2.7477	2.10	3.00
	Total	2.3586	2.5049	1.00	3.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
الانتماء الى المؤسسة	Between Groups	1.695	3	.565
	Within Groups	42.732	256	.167
	Total	44.426	259	
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	2.842	3	.947
	Within Groups	38.130	256	.149
	Total	40.973	259	
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	68.544	3	22.848
	Within Groups	24.434	256	.095
	Total	92.978	259	

ANOVA

		F	Sig.
الانتماء الى المؤسسة	Between Groups	3.384	.019
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	6.360	.000
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	239.388	.000
	Within Groups		
	Total		

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) المهنة الفئة	(J) المهنة الفئة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
لاتنماء إلى المؤسسة	إطار إداري	تقني	.13009	.14918	.384
		طبيب	-.07330	.11794	.535
		عون إداري	-.17805	.07999	.027
	تقني	إطار إداري	-.13009	.14918	.384
		طبيب	-.20339	.15823	.200
		عون إداري	-.30814	.13239	.021
	طبيب	إطار إداري	.07330	.11794	.535
		تقني	.20339	.15823	.200
		عون إداري	-.10476	.09582	.275
	عون إداري	إطار إداري	.17805	.07999	.027
		تقني	.30814	.13239	.021
		طبيب	.10476	.09582	.275
الانتماء الى عموم جماعة العمل	إطار إداري	تقني	.23000	.14092	.104
		طبيب	.40250	.11141	.000
		عون إداري	.03612	.07556	.633
	تقني	إطار إداري	-.23000	.14092	.104
		طبيب	.17250	.14947	.250
		عون إداري	-.19388	.12506	.122
	طبيب	إطار إداري	-.40250	.11141	.000
		تقني	-.17250	.14947	.250
		عون إداري	-.36638	.09051	.000
	عون إداري	إطار إداري	-.03612	.07556	.633
		تقني	.19388	.12506	.122
		طبيب	.36638	.09051	.000
الانتماء الى الفئة المهنية	إطار إداري	تقني	.30172	.11281	.008
		طبيب	.61978	.08918	.000

m e n s i o n 2	تقني	عون إداري	-0.91987*	.06049	.000
		إطار إداري	-.30172*	.11281	.008
		طبيب	.31806*	.11965	.008
	عون إداري	عون إداري	-1.22159*	.10011	.000
		طبيب			
		إطار إداري			
	طبيب	إطار إداري	-.61978*	.08918	.000
		تقني	-.31806*	.11965	.008
		عون إداري	-1.53964*	.07245	.000
	عون إداري	إطار إداري	.91987*	.06049	.000
		تقني	1.22159*	.10011	.000
		طبيب	1.53964*	.07245	.000

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) المهنة الفئة	(J) المهنة الفئة	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
الانتماء الى المؤسسة	إطار إداري	تقني	-.1637-	.4239
		طبيب	-.3056-	.1590
		عون إداري	-.3356-	-.0205-
	تقني	إطار إداري	-.4239-	.1637
		طبيب	-.5150-	.1082
		عون إداري	-.5689-	-.0474-
	طبيب	إطار إداري	-.1590-	.3056
		تقني	-.1082-	.5150
		عون إداري	-.2934-	.0839
	عون إداري	إطار إداري	.0205	.3356
		تقني	.0474	.5689
		طبيب	-.0839-	.2934
الانتماء الى عموم جماعة العمل	إطار إداري	تقني	-.0475-	.5075
		طبيب	.1831	.6219

m e n s i o n 2	تقني	عون إداري	-1127-	.1849
		إطار إداري	-5075-	.0475
		طبيب	-1219-	.4669
	طبيب	عون إداري	-4401-	.0524
		إطار إداري	-6219-	-.1831-
		تقني	-4669-	.1219
	عون إداري	عون إداري	-5446-	-.1881-
		تقني	-1849-	.1127
		طبيب	-0524-	.4401
	الانتماء إلى الفئة المهنية	إطار إداري	.1881	.5446
		تقني	.0796	.5239
		طبيب	.4441	.7954
d i m e n s i o n 3	تقني	عون إداري	-1.0390-	-.8008-
		إطار إداري	-5239-	-.0796-
		طبيب	.0824	.5537
	عون إداري	عون إداري	-1.4187-	-1.0244-
		إطار إداري	-7954-	-.4441-
		تقني	-5537-	-.0824-
	طبيب	عون إداري	-1.6823-	-1.3970-
		إطار إداري	.8008	1.0390
		تقني	1.0244	1.4187
	عون إداري	طبيب	1.3970	1.6823
		إطار إداري		
		تقني		

ONEWAY الانتماء الانتماء عموم لمجموعة الانتماء إلى المؤسسة BY Q2

/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05) .

Oneway

Notes

Output Created		20:19:29AST 2015-أكت-23
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Missing Value Handling Definition of Missing Cases Used	C:\Users\ابراهيم\Desktop\fd.sav DataSet1 <none> <none> <none> 260 User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. الانتماء الانتماء عموم لجامعة الانتماء الى المؤسسة BY Q2 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.078 00:00:00.078

[DataSet1] C:\Users\ابراهيم\Desktop\fd.sav

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
لانتماء الى المؤسسة	في الإدارة	16	1.5669	.28043	.07011
	في لجنة	8	1.7693	.44625	.15777
	في نقابة	39	1.2815	.00000	.00000
	لا أشغل	197	1.9446	.36730	.02617
	Total	260	1.8165	.41416	.02569
الانتماء الى عموم جماعة العمل	في الإدارة	16	1.6547	.55514	.13879
	في لجنة	8	1.5406	.45472	.16077
	في نقابة	39	1.2000	.00000	.00000
	لا أشغل	197	1.8354	.33049	.02355
	Total	260	1.7199	.39774	.02467
الانتماء الى الفئة المهنية	في الإدارة	16	1.5548	.38677	.09669
	في لجنة	8	1.3110	.29942	.10586
	في نقابة	39	2.0952	.00000	.00000
	لا أشغل	197	2.6151	.53791	.03832
	Total	260	2.4318	.59916	.03716

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
لانتماء الى المؤسسة	في الإدارة	1.4174	1.7163	1.16	1.98
	في لجنة	1.3962	2.1424	1.05	2.57
	في نقابة	1.2815	1.2815	1.28	1.28
	لا أشغل	1.8930	1.9962	1.14	2.65
	Total	1.7659	1.8670	1.05	2.65

الانتماء الى عموم جماعة العمل	في الإدارة	1.3589	1.9505	1.00	2.88
	في لجنة	1.1605	1.9208	1.00	2.33
	في نقابة	1.2000	1.2000	1.20	1.20
	لا أشغل	1.7890	1.8818	1.00	2.88
	Total	1.6713	1.7685	1.00	2.88
الانتماء الى الفئة المهنية	في الإدارة	1.3487	1.7609	1.10	2.25
	في لجنة	1.0607	1.5613	1.00	1.71
	في نقابة	2.0952	2.0952	2.10	2.10
	لا أشغل	2.5396	2.6907	1.00	3.00
	Total	2.3586	2.5049	1.00	3.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	15.410	3	5.137
	Within Groups	29.017	256	.113
	Total	44.426	259	
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	13.495	3	4.498
	Within Groups	27.478	256	.107
	Total	40.973	259	
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	33.395	3	11.132
	Within Groups	59.583	256	.233
	Total	92.978	259	

ANOVA

		F	Sig.
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	45.318	.000
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	41.910	.000
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	47.827	.000
	Within Groups		
	Total		

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) نوعي منصب شغل	(J) نوعي منصب شغل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
لانتماء الى المؤسسة	في الإدارة	في لجنة	-.20245	.14578	.166
		في نقابة	.28538	.09995	.005
		لا أشغل	-.37771	.08752	.000
	في لجنة	في الإدارة	.20245	.14578	.166
		في نقابة	.48783	.13067	.000
		لا أشغل	-.17526	.12142	.150
	في نقابة	في الإدارة	-.28538	.09995	.005
		في لجنة	-.48783	.13067	.000
		لا أشغل	-.66309	.05901	.000
	لا أشغل	في الإدارة	.37771	.08752	.000
		في لجنة	.17526	.12142	.150
		في نقابة	.66309	.05901	.000
الانتماء الى عموم جماعة العمل	في الإدارة	في لجنة	.11406	.14186	.422
		في نقابة	.45469	.09727	.000
		لا أشغل	-.18072	.08517	.035
	في لجنة	في الإدارة	-.11406	.14186	.422
		في نقابة	.34062	.12716	.008
		لا أشغل	-.29478	.11816	.013
	في نقابة	في الإدارة	-.45469	.09727	.000
		في لجنة	-.34062	.12716	.008
		لا أشغل	-.63541	.05742	.000
	لا أشغل	في الإدارة	.18072	.08517	.035
		في لجنة			
		في نقابة			

الانتماء الى الفئة المهنية	في لجنة نقابة	n3		.29478	.11816	.013
				.63541	.05742	.000
	في نقابة	dimensio n3	في الإدارة	.24380	.20890	.244
				-.54043-	.14323	.000
			لا أشغل	-1.06033-	.12541	.000
	في لجنة	dimensio n3	في الإدارة	-.24380-	.20890	.244
				-.78423-	.18725	.000
			لا أشغل	-1.30413-	.17400	.000
	في نقابة	dimensio n3	في الإدارة	.54043	.14323	.000
				.78423	.18725	.000
			لا أشغل	-.51990-	.08455	.000
	لا أشغل	dimensio n3	في الإدارة	1.06033	.12541	.000
				1.30413	.17400	.000
			في نقابة	.51990	.08455	.000

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) نوعي منصب شغل	(J) نوعي منصب شغل	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
لانتماء الى المؤسسة	في الإدارة	في لجنة	-.4895-	.0846
		في نقابة	.0886	.4822
		لا أشغل	-.5501-	-.2054-
	في لجنة	في الإدارة	-.0846-	.4895
		في نقابة	.2305	.7452
		لا أشغل	-.4144-	.0639
	في نقابة	في الإدارة	-.4822-	-.0886-
		في لجنة	-.7452-	-.2305-
		لا أشغل	-.7793-	-.5469-
	لا أشغل	في الإدارة	.2054	.5501
		في لجنة	-.0639-	.4144
		في نقابة	.5469	.7793
الانتماء الى عموم جماعة العمل	في الإدارة	في لجنة	-.1653-	.3934
		في نقابة	.2631	.6462
		لا أشغل	-.3484-	-.0130-
	في لجنة	في الإدارة	-.3934-	.1653
		في نقابة	.0902	.5910
		لا أشغل	-.5275-	-.0621-
	في نقابة	في الإدارة	-.6462-	-.2631-
		في لجنة	-.5910-	-.0902-
		لا أشغل	-.7485-	-.5223-
	لا أشغل	في الإدارة	.0130	.3484
		في لجنة	.0621	.5275
		في نقابة	.5223	.7485
الانتماء الى الفئة المهنية	في الإدارة	في لجنة	-.1676-	.6552
		في نقابة	-.8225-	-.2584-
		لا أشغل	-1.3073-	-.8134-
	في لجنة	في الإدارة	-.6552-	.1676
		في نقابة	-1.1530-	-.4155-
		لا أشغل	-1.6468-	-.9615-
	في نقابة	في الإدارة	.2584	.8225
		في لجنة	.4155	1.1530
		لا أشغل	-.6864-	-.3534-
	لا أشغل	في الإدارة	.8134	1.3073
		في لجنة	.9615	1.6468
		في نقابة	.3534	.6864

ONEWAY الانتماء الانتماء عموم لجامعة الانتماء للمؤسسة BY Q3
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05) .

Oneway

Notes

Output Created	20:19:50AST 2015-أكتوبر-23
Comments	
Input	C:\Users\ابراهيم\Desktop\fd.sav
Data	DataSet1
Active Dataset	<none>
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	260
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
Definition of Missing	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Cases Used	ONEWAY الانتماء الانتماء عموم لجامعة الانتماء للمؤسسة BY Q3
Syntax	/STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	
Processor Time	00:00:00.047
Elapsed Time	00:00:00.046

[DataSet1] C:\Users\ابراهيم\Desktop\fd.sav

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
لانتماء الى المؤسسة	7	1.7492	.24427	.09232
زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	9	1.6555	.46690	.15563
زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي				
زميل نقابي	190	1.8243	.42671	.03096
لا أفضل أي وساطة	54	1.8246	.37944	.05163
Total	260	1.8165	.41416	.02569
الانتماء الى عموم جماعة العمل	7	1.9607	.57570	.21759
زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	9	1.9139	.18033	.06011
زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي				
زميل نقابي	190	1.7843	.36676	.02661
لا أفضل أي وساطة	54	1.4296	.36903	.05022
Total	260	1.7199	.39774	.02467
الانتماء الى الفئة المهنية	7	1.6604	.32475	.12274
زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	9	1.8461	.33041	.11014
زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي				
زميل نقابي	190	2.6311	.37879	.02748
لا أفضل أي وساطة	54	1.9281	.82246	.11192
Total	260	2.4318	.59916	.03716

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean	
		Lower Bound	Upper Bound
لانتماء الى المؤسسة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	1.5233	1.9751
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ	1.2966	2.0144
	شخصي		
	زميل نقابي	1.7632	1.8853
	لا أفضل أي وساطة	1.7210	1.9281
	Total	1.7659	1.8670
الانتماء الى عموم جماعة العمل	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	1.4283	2.4931
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ	1.7753	2.0525
	شخصي		
	زميل نقابي	1.7319	1.8368
	لا أفضل أي وساطة	1.3289	1.5304
	Total	1.6713	1.7685
الانتماء الى الفئة المهنية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	1.3601	1.9608
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ	1.5921	2.1001
	شخصي		
	زميل نقابي	2.5769	2.6853
	لا أفضل أي وساطة	1.7036	2.1525
	Total	2.3586	2.5049

Descriptives

		Minimum	Maximum
لانتماء الى المؤسسة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	1.45	2.17
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ	1.18	2.65
	شخصي		
	زميل نقابي	1.16	2.62
	لا أفضل أي وساطة	1.05	2.57
	Total	1.05	2.65
الانتماء الى عموم جماعة العمل	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	1.33	2.88
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ	1.55	2.08
	شخصي		
	زميل نقابي	1.00	2.33
	لا أفضل أي وساطة	1.00	2.88
	Total	1.00	2.88
الانتماء الى الفئة المهنية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	1.10	2.06
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ	1.14	2.37
	شخصي		
	زميل نقابي	1.19	3.00
	لا أفضل أي وساطة	1.00	3.00
	Total	1.00	3.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	.280	3	.093
	Within Groups	44.146	256	.172
	Total	44.426	259	
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	6.084	3	2.028
	Within Groups	34.889	256	.136
	Total	40.973	259	
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	28.502	3	9.501
	Within Groups	64.476	256	.252
	Total	92.978	259	

ANOVA

		F	Sig.
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	.541	.654
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	14.879	.000
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	37.722	.000
	Within Groups		

Within Groups		
Total		

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	الوساطة الى البحوث لجوء (I)	الوساطة الى البحوث لجوء (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
الانتماء الى المؤسسة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	.09371	.20927	.655
		زميل نقابي	-.07507	.15982	.639
		لا أفضل أي وساطة	-.07537	.16682	.652
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.09371	.20927	.655
		زميل نقابي	-.16878	.14166	.235
		لا أفضل أي وساطة	-.16908	.14951	.259
	زميل نقابي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	.07507	.15982	.639
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	.16878	.14166	.235
		لا أفضل أي وساطة	-.00030	.06404	.996
	لا أفضل أي وساطة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	.07537	.16682	.652
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	.16908	.14951	.259
		زميل نقابي	.00030	.06404	.996
	الانتماء الى عموم جماعة العمل	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	.04683	.18604	.801
		زميل نقابي	.17637	.14208	.216
		لا أفضل أي وساطة	.53108	.14830	.000
الانتماء الى الفئة المهنية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.04683	.18604	.801
		زميل نقابي	.12955	.12594	.305
		لا أفضل أي وساطة	.48426	.13292	.000
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.12955	.12594	.305
		زميل نقابي	-.17637	.14208	.216
		لا أفضل أي وساطة	.35471	.05693	.000
	زميل نقابي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.53108	.14830	.000
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.48426	.13292	.000
		زميل نقابي	-.35471	.05693	.000
	لا أفضل أي وساطة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.18569	.25291	.463
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.97067	.19315	.000
		لا أفضل أي وساطة	-.26763	.20160	.186
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	.18569	.25291	.463
		زميل نقابي	-.78498	.17120	.000
		لا أفضل أي وساطة	-.08194	.18069	.651
	زميل نقابي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	.97067	.19315	.000
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	.78498	.17120	.000
		لا أفضل أي وساطة	.70304	.07739	.000
	لا أفضل أي وساطة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	.26763	.20160	.186
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	.08194	.18069	.651
		زميل نقابي	-.70304	.07739	.000

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) الوساطة الى البحوث لجوء	(J) الوساطة الى البحوث لجوء	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
الانتماء الى المؤسسة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.3184-	.5058
		زميل نقابي	-.3898-	.2397
		لا أفضل أي وساطة	-.4039-	.2531
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.5058-	.3184
		زميل نقابي	-.4477-	.1102
		لا أفضل أي وساطة	-.4635-	.1254
	زميل نقابي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.2397-	.3898
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.1102-	.4477
		لا أفضل أي وساطة	-.1264-	.1258
	لا أفضل أي وساطة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.2531-	.4039
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.1254-	.4635
		زميل نقابي	-.1258-	.1264
الانتماء الى عموم جماعة العمل	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.3195-	.4132
		زميل نقابي	-.1034-	.4562
		لا أفضل أي وساطة	.2390	.8231
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.4132-	.3195
		زميل نقابي	-.1185-	.3776
		لا أفضل أي وساطة	.2225	.7460
	زميل نقابي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.4562-	.1034
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.3776-	.1185
		لا أفضل أي وساطة	.2426	.4668
	لا أفضل أي وساطة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.8231-	-.2390-
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.7460-	-.2225-
		زميل نقابي	-.4668-	-.2426-
الانتماء الى الفئة المهنية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.6837-	.3124
		زميل نقابي	-1.3510-	-.5903-
		لا أفضل أي وساطة	-.6646-	.1294
	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.3124-	.6837
		زميل نقابي	-1.1221-	-.4478-
		لا أفضل أي وساطة	-.4378-	.2739
	زميل نقابي	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	.5903	1.3510
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	.4478	1.1221
		لا أفضل أي وساطة	.5506	.8554
	لا أفضل أي وساطة	زميل من نفس الفئة المهنية صاحب أقدمية	-.1294-	.6646
		زميل من نفس الفئة المهنية صاحب نفوذ شخصي	-.2739-	.4378
		زميل نقابي	-.8554-	-.5506-

/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

Oneway

Notes

Output Created	20:21:11AST 2015-أكت-23
Comments	
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Definition of Missing Cases Used
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY الانتماء الانتماء عموم لجامعة الانتماء الى المؤسسة BY Q5 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time 00:00:00.031 Elapsed Time 00:00:00.032

[DataSet1] C:\Users\ابراهيم\Desktop\fd.sav

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
لانتماء الى المؤسسة	يسوده الصراع	20	1.7632	.48848	.10923
	يسوده التناقض	48	1.7889	.25022	.03612
	يسوده التسامح	168	1.8699	.45415	.03504
	يسوده التضامن	24	1.5421	.07414	.01513
	Total	260	1.8165	.41416	.02569
الانتماء الى عموم جماعة العمل	يسوده الصراع	20	1.8250	.54688	.12229
	يسوده التناقض	48	1.8896	.36865	.05321
	يسوده التسامح	168	1.6597	.39560	.03052
	يسوده التضامن	24	1.7146	.15533	.03171
	Total	260	1.7199	.39774	.02467
الانتماء الى الفئة المهنية	يسوده الصراع	20	1.7117	.32390	.07243
	يسوده التناقض	48	2.5551	.70843	.10225
	يسوده التسامح	168	2.4605	.54572	.04210
	يسوده التضامن	24	2.5840	.50507	.10310
	Total	260	2.4318	.59916	.03716

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
لانتماء الى المؤسسة	يسوده الصراع	1.5346	1.9918	1.16	2.65
	يسوده التناقض	1.7163	1.8616	1.05	1.93
	يسوده التسامح	1.8007	1.9391	1.16	2.57
	يسوده التضامن	1.5108	1.5734	1.26	1.72
	Total	1.7659	1.8670	1.05	2.65
الانتماء الى عموم جماعة العمل	يسوده الصراع	1.5691	2.0809	1.00	2.88
	يسوده التناقض	1.7825	1.9966	1.00	2.88
	يسوده التسامح	1.5994	1.7199	1.00	2.33
	يسوده التضامن	1.6490	1.7802	1.10	2.00
	Total	1.6713	1.7685	1.00	2.88
الانتماء الى الفئة المهنية	يسوده الصراع	1.5601	1.8633	1.10	2.37

يسوده التناقض	2.3494	2.7608	1.00	3.00
يسوده التسامح	2.3774	2.5437	1.00	3.00
يسوده التضامن	2.3707	2.7973	1.43	2.83
Total	2.3586	2.5049	1.00	3.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
لائتماء الى المؤسسة	Between Groups	2.379	3	.793
	Within Groups	42.047	256	.164
	Total	44.426	259	
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	2.213	3	.738
	Within Groups	38.760	256	.151
	Total	40.973	259	
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	11.795	3	3.932
	Within Groups	81.183	256	.317
	Total	92.978	259	

ANOVA

		F	Sig.
لائتماء الى المؤسسة	Between Groups	4.828	.003
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	4.872	.003
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	12.397	.000
	Within Groups		
	Total		

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	المؤسسة في السائد العمل جو (I)	المؤسسة في السائد العمل جو (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error
لائتماء الى المؤسسة	يسوده الصراع	يسوده التناقض	-.02576-	.10786
		يسوده التسامح	-.10670-	.09586
		يسوده التضامن	.22107	.12270
	يسوده التناقض	يسوده الصراع	.02576	.10786
		يسوده التسامح	-.08095-	.06633
		يسوده التضامن	.24683	.10132
	يسوده التسامح	يسوده الصراع	.10670	.09586
		يسوده التناقض	.08095	.06633
		يسوده التضامن	.32777	.08844
	يسوده التضامن	يسوده الصراع	-.22107-	.12270
		يسوده التناقض	-.24683-	.10132
		يسوده التسامح	-.32777-	.08844
الانتماء الى عموم جماعة العمل	يسوده الصراع	يسوده التناقض	-.06458-	.10356
		يسوده التسامح	.16533	.09204
		يسوده التضامن	.11042	.11781
	يسوده التناقض	يسوده الصراع	.06458	.10356
		يسوده التسامح	.22991	.06368
		يسوده التضامن	.17500	.09728
	يسوده التسامح	يسوده الصراع	-.16533-	.09204
		يسوده التناقض	-.22991-	.06368
		يسوده التضامن	-.05491-	.08491
	يسوده التضامن	يسوده الصراع	-.11042-	.11781
		يسوده التناقض	-.17500-	.09728
		يسوده التسامح	.05491	.08491
الانتماء الى الفئة المهنية	يسوده الصراع	يسوده التناقض	-.84335-	.14988
		يسوده التسامح	-.74882-	.13321
		يسوده التضامن	-.87229-	.17050

يسوده التناقض	يسوده الصراع	.84335	.14988
dimension3	يسوده التسامح	.09453	.09216
	يسوده التضامن	-.02894	.14078
يسوده التسامح	يسوده الصراع	.74882	.13321
dimension3	يسوده التناقض	-.09453	.09216
	يسوده التضامن	-.12346	.12289
يسوده التضامن	يسوده الصراع	.87229	.17050
dimension3	يسوده التناقض	.02894	.14078
	يسوده التسامح	.12346	.12289

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) المؤسسة في السائد العمل جو	(J) المؤسسة في السائد العمل جو	Sig.	95% Confidence Interval
				Lower Bound
لائتماء الى المؤسسة	يسوده الصراع	يسوده التناقض	.811	-.2382-
		dimension3	.267	-.2955-
		يسوده التضامن	.073	-.0206-
	يسوده التناقض	يسوده الصراع	.811	-.1867-
		dimension3	.223	-.2116-
		يسوده التضامن	.016	.0473
	dimension2	يسوده التسامح	.267	-.0821-
		dimension3	.223	-.0497-
		يسوده التضامن	.000	.1536
	يسوده التضامن	يسوده الصراع	.073	-.4627-
		dimension3	.016	-.4463-
		يسوده التسامح	.000	-.5019-
الانتماء الى عموم جماعة العمل	يسوده الصراع	يسوده التناقض	.533	-.2685-
		dimension3	.074	-.0159-
		يسوده التضامن	.350	-.1216-
	يسوده التناقض	يسوده الصراع	.533	-.1394-
		dimension3	.000	.1045
		يسوده التضامن	.073	-.0166-
	dimension2	يسوده التسامح	.074	-.3466-
		dimension3	.000	-.3553-
		يسوده التضامن	.518	-.2221-
	يسوده التضامن	يسوده الصراع	.350	-.3424-
		dimension3	.073	-.3666-
		يسوده التسامح	.518	-.1123-
الانتماء الى الفئة المهنية	يسوده الصراع	يسوده التناقض	.000	-1.1385-
		dimension3	.000	-1.0111-
		يسوده التضامن	.000	-1.2080-
	يسوده التناقض	يسوده الصراع	.000	.5482
		dimension3	.306	-.0870-
		يسوده التضامن	.837	-.3062-
	dimension2	يسوده التسامح	.000	.4865
		dimension3	.306	-.2760-
		يسوده التضامن	.316	-.3655-
	يسوده التضامن	يسوده الصراع	.000	.5365
		dimension3	.837	-.2483-
		يسوده التسامح	.316	-.1185-

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) المؤسسة في السائد العمل جو	(J) المؤسسة في السائد العمل جو	95% Confidence Interval
			Upper Bound
لائتماء الى المؤسسة	يسوده الصراع	يسوده التناقض	.1867
		dimension3	.0821
		يسوده التضامن	.4627
	dimension2	يسوده الصراع	.2382
		dimension3	.0497
		يسوده التضامن	.4463

	يسوده التسامح	dimension3	يسوده الصراع	.2955
			يسوده التناقض	.2116
			يسوده التضامن	.5019
	يسوده التضامن	dimension3	يسوده الصراع	.0206
			يسوده التناقض	-.0473-
			يسوده التسامح	-.1536-
الانتماء الى عموم جماعة العمل	يسوده الصراع	dimension3	يسوده التناقض	.1394
			يسوده التسامح	.3466
			يسوده التضامن	.3424
	يسوده التناقض	dimension3	يسوده الصراع	.2685
			يسوده التسامح	.3553
			يسوده التضامن	.3666
	يسوده التسامح	dimension3	يسوده الصراع	.0159
			يسوده التناقض	-.1045-
			يسوده التضامن	.1123
	يسوده التضامن	dimension3	يسوده الصراع	.1216
			يسوده التناقض	.0166
			يسوده التسامح	.2221
الانتماء الى الفئة المهنية	يسوده الصراع	dimension3	يسوده التناقض	-.5482-
			يسوده التسامح	-.4865-
			يسوده التضامن	-.5365-
	يسوده التناقض	dimension3	يسوده الصراع	1.1385
			يسوده التسامح	.2760
			يسوده التضامن	.2483
	يسوده التسامح	dimension3	يسوده الصراع	1.0111
			يسوده التناقض	.0870
			يسوده التضامن	.1185
	يسوده التضامن	dimension3	يسوده الصراع	1.2080
			يسوده التناقض	.3062
			يسوده التسامح	.3655

ONEWAY الانتماء الى عموم لمؤسسة Q5
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05) .

Oneway

Notes

Output Created	20:22:19AST 2015-أكت-23
Comments	
Input	C:\Users\إبراهيم\Desktop\fd.sav
Data	DataSet1
Active Dataset	<none>
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	260
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
Definition of Missing	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Cases Used	ONEWAY الانتماء الى عموم لمؤسسة Q5 BY Q7
Syntax	/STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time 00:00:00.031

Notes

Output Created		20:22:19AST 2015-أكتوبر-23
Comments		
Input	Data	C:\Users\إبراهيم\Desktop\fd.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	260
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY الانتماء الى الانتماء الى الانتماء الى المؤسسة BY Q7 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00.031
	Elapsed Time	00:00:00.031

[DataSet1] C:\Users\إبراهيم\Desktop\fd.sav

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
لانتماء الى المؤسسة	غالباً	50	1.3248	.14501	.02051
	أحياناً	192	1.9366	.35971	.02596
	أبداً	18	1.9014	.46623	.10989
	Total	260	1.8165	.41416	.02569
الانتماء الى عموم جماعة العمل	غالباً	50	1.2970	.34926	.04939
	أحياناً	192	1.8285	.31120	.02246
	أبداً	18	1.7361	.55765	.13144
	Total	260	1.7199	.39774	.02467
الانتماء الى الفئة المهنية	غالباً	50	1.9544	.31378	.04438
	أحياناً	192	2.6174	.56370	.04068
	أبداً	18	1.7776	.32026	.07549
	Total	260	2.4318	.59916	.03716

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
لانتماء الى المؤسسة	غالباً	1.2836	1.3660	1.05	1.82
	أحياناً	1.8854	1.9878	1.16	2.57
	أبداً	1.6695	2.1332	1.16	2.65
	Total	1.7659	1.8670	1.05	2.65
الانتماء الى عموم جماعة العمل	غالباً	1.1977	1.3963	1.00	2.88
	أحياناً	1.7842	1.8728	1.00	2.33
	أبداً	1.4588	2.0134	1.00	2.88
	Total	1.6713	1.7685	1.00	2.88
الانتماء الى الفئة المهنية	غالباً	1.8652	2.0435	1.00	2.10
	أحياناً	2.5372	2.6977	1.00	3.00
	أبداً	1.6183	1.9368	1.19	2.37
	Total	2.3586	2.5049	1.00	3.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	14.986	2	7.493
	Within Groups	29.440	257	.115
	Total	44.426	259	
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	11.212	2	5.606
	Within Groups	29.761	257	.116
	Total	40.973	259	

الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	25.718	2	12.859
	Within Groups	67.260	257	.262
	Total	92.978	259	

ANOVA

		F	Sig.
الانتماء الى المؤسسة	Between Groups	65.413	.000
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	48.411	.000
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	49.135	.000
	Within Groups		
	Total		

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	جميع كون حول المبحوث رأي (I) الخدمات و الحوافز من يستفيدون زملائه بالمساواة الترقية فرص و	جميع كون حول المبحوث رأي (J) الخدمات و الحوافز من يستفيدون زملائه بالمساواة الترقية فرص و	Mean Difference (I-J)	Std. Error
الانتماء الى المؤسسة	dimension3	أحيانا	-.61177-	.05374
		أبدا	-.57657-	.09303
		غالبيا	.61177	.05374
	dimension2	أحيانا	.03521	.08343
		أبدا	.57657	.09303
		غالبيا	-.03521-	.08343
الانتماء الى عموم جماعة العمل	dimension3	أحيانا	-.53152-	.05403
		أبدا	-.43911-	.09354
		غالبيا	.53152	.05403
	dimension2	أحيانا	.09240	.08388
		أبدا	.43911	.09354
		غالبيا	-.09240-	.08388
الانتماء الى الفئة المهنية	dimension3	أحيانا	-.66307-	.08122
		أبدا	.17681	.14062
		غالبيا	.66307	.08122
	dimension2	أحيانا	.83988	.12611
		أبدا	-.17681-	.14062
		غالبيا	-.83988-	.12611

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	جميع كون حول المبحوث رأي (I) الخدمات و الحوافز من يستفيدون زملائه بالمساواة الترقية فرص و	جميع كون حول المبحوث رأي (J) الخدمات و الحوافز من يستفيدون زملائه بالمساواة الترقية فرص و	Sig.	95% Confidence Interval
				Lower Bound
الانتماء الى المؤسسة	dimension3	أحيانا	.000	-.7176-
		أبدا	.000	-.7598-
		غالبيا	.000	.5060
	dimension2	أحيانا	.673	-.1291-
		أبدا	.000	.3934
		غالبيا	.673	-.1995-
الانتماء الى عموم جماعة العمل	dimension3	أحيانا	.000	-.6379-
		أبدا	.000	-.6233-
		غالبيا	.000	.4251
	dimension2	أحيانا	.272	-.0728-
		أبدا	.000	.2549
		غالبيا	.272	-.2576-
الانتماء الى الفئة المهنية	dimension3	أحيانا	.000	-.8230-
		أبدا	.210	-.1001-
		غالبيا	.000	.5031

أبدا	.000	.5915
أبدا	.210	-.4537-
أبدا	.000	-1.0882-

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	جميع كون حول المبحوث رأي (I) الخدمات و الحوافز من يستفيدون زملائه بالمساواة الترقية فرص و	جميع كون حول المبحوث رأي (J) الخدمات و الحوافز من يستفيدون زملائه بالمساواة الترقية فرص و	95% Confidence Interval Upper Bound
الانتماء الى المؤسسة	أحيانا	أبدا	-.5060-
	أحيانا	أبدا	-.3934-
	أحيانا	أبدا	.7176
	أحيانا	أبدا	.1995
	أحيانا	أبدا	.7598
	أحيانا	أبدا	.1291
الانتماء الى عموم جماعة العمل	أحيانا	أبدا	-.4251-
	أحيانا	أبدا	-.2549-
	أحيانا	أبدا	.6379
	أحيانا	أبدا	.2576
	أحيانا	أبدا	.6233
	أحيانا	أبدا	.0728
الانتماء الى الفئة المهنية	أحيانا	أبدا	-.5031-
	أحيانا	أبدا	.4537
	أحيانا	أبدا	.8230
	أحيانا	أبدا	1.0882
	أحيانا	أبدا	.1001
	أحيانا	أبدا	-.5915-

ONEWAY الانتماء الى المؤسسة الانتماء الى عموم جماعة العمل
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

Oneway

Notes

Output Created	20:22:51AST 2015-أكتوبر-23
Comments	
Input	C:\Users\ابراهيم\Desktop\fd.sav
Data	DataSet1
Active Dataset	<none>
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	260
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis. ONEWAY الانتماء الى المؤسسة BY Q8 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Syntax		
Resources	Processor Time Elapsed Time	
		00:00:00.062 00:00:00.062

[DataSet1] C:\Users\إبراهيم\Desktop\fd.sav

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
لانتماء الى المؤسسة	في أغلب المناصب	16	1.6543	.12169	.03042
	في بعض المناصب	19	1.6023	.40356	.09258
	غير مسيطرة	225	1.8461	.42143	.02810
	Total	260	1.8165	.41416	.02569
الانتماء الى عموم جماعة العمل	في أغلب المناصب	16	1.3969	.22001	.05500
	في بعض المناصب	19	1.5539	.48557	.11140
	غير مسيطرة	225	1.7569	.38673	.02578
	Total	260	1.7199	.39774	.02467
الانتماء الى الفئة المهنية	في أغلب المناصب	16	1.1880	.23696	.05924
	في بعض المناصب	19	1.5629	.37826	.08678
	غير مسيطرة	225	2.5936	.44607	.02974
	Total	260	2.4318	.59916	.03716

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
لانتماء الى المؤسسة	في أغلب المناصب	1.5895	1.7191	1.26	1.78
	في بعض المناصب	1.4078	1.7968	1.05	2.57
	غير مسيطرة	1.7907	1.9015	1.16	2.65
	Total	1.7659	1.8670	1.05	2.65
الانتماء الى عموم جماعة العمل	في أغلب المناصب	1.2796	1.5141	1.00	2.00
	في بعض المناصب	1.3199	1.7880	1.00	2.58
	غير مسيطرة	1.7061	1.8077	1.00	2.88
	Total	1.6713	1.7685	1.00	2.88
الانتماء الى الفئة المهنية	في أغلب المناصب	1.0617	1.3143	1.00	1.86
	في بعض المناصب	1.3806	1.7452	1.00	2.06
	غير مسيطرة	2.5350	2.6522	1.10	3.00
	Total	2.3586	2.5049	1.00	3.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	1.489	2	.745
	Within Groups	42.937	257	.167
	Total	44.426	259	
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	2.501	2	1.250
	Within Groups	38.472	257	.150
	Total	40.973	259	
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	44.989	2	22.494
	Within Groups	47.989	257	.187
	Total	92.978	259	

ANOVA

		F	Sig.
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	4.457	.013
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	8.352	.000

	Within Groups Total		
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	120.466	.000
	Within Groups Total		

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	المهنية فنته كون حول المبحوث رؤية (I) في القيادية المناصب على المسيطرة هي النقابة و الإدارة	المهنية فنته كون حول المبحوث رؤية (J) في القيادية المناصب على المسيطرة هي النقابة و الإدارة	Mean Difference (I-J)
الانتماء الى المؤسسة	dimension2	في أغلب المناصب	.05196
		غير مسيطرة	-.19179
	dimension3	في أغلب المناصب	-.05196
		غير مسيطرة	-.24375
الانتماء الى عموم جماعة العمل	dimension2	في أغلب المناصب	.19179
		غير مسيطرة	.24375
	dimension3	في أغلب المناصب	-.15707
		غير مسيطرة	-.36001
الانتماء الى الفئة المهنية	dimension2	في أغلب المناصب	.15707
		غير مسيطرة	-.20294
	dimension3	في أغلب المناصب	.36001
		غير مسيطرة	.20294
الانتماء الى المؤسسة	dimension2	في أغلب المناصب	-.37487
		غير مسيطرة	-1.40560
	dimension3	في أغلب المناصب	.37487
		غير مسيطرة	-1.03073
الانتماء الى عموم جماعة العمل	dimension2	في أغلب المناصب	1.40560
		غير مسيطرة	1.03073
	dimension3	في أغلب المناصب	1.03073
		غير مسيطرة	1.03073

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	المهنية فنته كون حول المبحوث رؤية (I) في القيادية المناصب على المسيطرة هي النقابة و الإدارة	المهنية فنته كون حول المبحوث رؤية (J) في القيادية المناصب على المسيطرة هي النقابة و الإدارة	Std. Error	Sig.
الانتماء الى المؤسسة	dimension2	في أغلب المناصب	.13869	.708
		غير مسيطرة	.10576	.071
	dimension3	في أغلب المناصب	.13869	.708
		غير مسيطرة	.09765	.013
الانتماء الى عموم جماعة العمل	dimension2	في أغلب المناصب	.10576	.071
		غير مسيطرة	.09765	.013
	dimension3	في أغلب المناصب	.13128	.233
		غير مسيطرة	.10011	.000
الانتماء الى الفئة المهنية	dimension2	في أغلب المناصب	.13128	.233
		غير مسيطرة	.09243	.029
	dimension3	في أغلب المناصب	.10011	.000
		غير مسيطرة	.09243	.029
الانتماء الى المؤسسة	dimension2	في أغلب المناصب	.14662	.011
		غير مسيطرة	.11181	.000
	dimension3	في أغلب المناصب	.14662	.011
		غير مسيطرة	.10324	.000
الانتماء الى عموم جماعة العمل	dimension2	في أغلب المناصب	.11181	.000
		غير مسيطرة	.10324	.000
	dimension3	في أغلب المناصب	.10324	.000
		غير مسيطرة	.10324	.000

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	المهنية فنته كون حول المبحوث رؤية (I) في القيادية المناصب على المسيطرة هي النقابة و الإدارة	المهنية فنته كون حول المبحوث رؤية (J) في القيادية المناصب على المسيطرة هي النقابة و الإدارة	95% Confidence Interval
			Lower Bound
الانتماء الى المؤسسة	dimension2	dimension3	في بعض المناصب
			-.2212-

			غير مهيمنة	-4000-
		dimension3	في أغلب المناصب	-3251-
			غير مهيمنة	-4360-
		dimension3	في أغلب المناصب	-0165-
			في بعض المناصب	.0514
الانتماء الى عموم جماعة العمل		dimension3	في بعض المناصب	-4156-
			غير مهيمنة	-5571-
	dimension2	dimension3	في أغلب المناصب	-1015-
			غير مهيمنة	-3850-
		dimension3	في أغلب المناصب	.1629
			في بعض المناصب	.0209
الانتماء الى الفئة المهنية		dimension3	في بعض المناصب	-6636-
			غير مهيمنة	-1.6258-
	dimension2	dimension3	في أغلب المناصب	.0861
			غير مهيمنة	-1.2340-
		dimension3	في أغلب المناصب	1.1854
			في بعض المناصب	.8274

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) المهنية فنته كون حول المبحوث رؤية (I) في القيادة المناصب على المسيطرة هي النقابة و الإدارة	(J) المهنية فنته كون حول المبحوث رؤية (J) في القيادة المناصب على المسيطرة هي النقابة و الإدارة	95% Confidence Interval	
			Upper Bound	
لانتماء الى المؤسسة	dimension2	في بعض المناصب	dimension3	.3251
		غير مهيمنة	dimension3	.0165
		في بعض المناصب	dimension3	.2212
		غير مهيمنة	dimension3	-.0514-
الانتماء الى عموم جماعة العمل	dimension2	في أغلب المناصب	dimension3	.4000
		في بعض المناصب	dimension3	.4360
		غير مهيمنة	dimension3	.1015
		في بعض المناصب	dimension3	-1.1629-
الانتماء الى الفئة المهنية	dimension2	في أغلب المناصب	dimension3	.4156
		في بعض المناصب	dimension3	-.0209-
		غير مهيمنة	dimension3	.5571
		في بعض المناصب	dimension3	.3850
الانتماء الى الفئة المهنية	dimension2	في بعض المناصب	dimension3	-.0861-
		غير مهيمنة	dimension3	-1.1854-
		في أغلب المناصب	dimension3	.6636
		غير مهيمنة	dimension3	-.8274-
الانتماء الى عموم جماعة العمل	dimension2	في أغلب المناصب	dimension3	1.6258
		في بعض المناصب	dimension3	1.2340


```

/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05) .

```

Oneway

Notes

Output Created		20:23:44AST 2015-أكتوبر-23
Comments		
Input	Data	C:\Users\إبراهيم\Desktop\fd.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	260
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		الانتماء الانتماء الى الانتماء الى المؤسسة ONEWAY BY Q10 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00.031
	Elapsed Time	00:00:00.031

[DataSet1] C:\Users\إبراهيم\Desktop\fd.sav

Warnings

Post hoc tests are not performed for الانتماء الى المؤسسة because at least one group has fewer than two cases.
Post hoc tests are not performed for العمل جماعة عموم الى الانتماء الى المؤسسة because at least one group has fewer than two cases.
Post hoc tests are not performed for المهنية الفئة الى الانتماء الى المؤسسة because at least one group has fewer than two cases.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
لانتماء الى المؤسسة	يُتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	201	1.9469	.36295	.02560
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	42	1.3049	.09425	.01454
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	4	1.3471	.33439	.16720
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	2	2.1407	.04190	.02963
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	4	1.4153	.31601	.15800
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	1	1.9259	.	.
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	6	1.4806	.22056	.09004
	Total	260	1.8165	.41416	.02569
الانتماء الى عموم جماعة العمل	يُتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	201	1.8131	.33288	.02348
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	42	1.2679	.33287	.05136
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	4	1.9438	.11250	.05625

يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا) يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا Total	2	2.0875	.33588	.23750
	4	1.3750	.44488	.22244
	1	2.0000	.	.
	6	1.6750	.65727	.26833
	260	1.7199	.39774	.02467
الانتماء الى الفئة المهنية	201	2.5662	.60582	.04273
	42	2.0663	.10682	.01648
	4	1.9127	.13492	.06746
	2	1.8413	.30305	.21429
	4	1.3016	.36726	.18363
	1	2.0000	.	.
	6	1.8558	.22594	.09224
	260	2.4318	.59916	.03716

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean	
		Lower Bound	Upper Bound
لانتماء الى المؤسسة	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	1.8965	1.9974
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	1.2756	1.3343
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	.8150	1.8792
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	1.7643	2.5172
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	.9125	1.9182
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	.	.
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	1.2491	1.7121
	Total	1.7659	1.8670
الانتماء الى عموم جماعة العمل	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	1.7668	1.8594
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	1.1641	1.3716
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	1.7647	2.1228
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	-.9302-	5.1052
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	.6671	2.0829
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	.	.
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	.9852	2.3648
	Total	1.6713	1.7685
الانتماء الى الفئة المهنية	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	2.4819	2.6504
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	2.0330	2.0996
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	1.6980	2.1274
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	-.8815-	4.5640
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	.7172	1.8860
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	.	.
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	1.6187	2.0929
	Total	2.3586	2.5049

Descriptives

		Minimum	Maximum
لانتماء الى المؤسسة	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	1.05	2.65
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	1.28	1.80
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	1.18	1.85

	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	2.11	2.17
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	1.14	1.72
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	1.93	1.93
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	1.16	1.71
	Total	1.05	2.65
الانتماء الى عموم جماعة العمل	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	1.00	2.88
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	1.00	2.88
	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	1.78	2.00
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	1.85	2.33
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	1.00	1.88
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	2.00	2.00
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	1.00	2.80
	Total	1.00	2.88
	يتخذ القرارات وحده ثم يعلنها	1.00	3.00
	يقنعكم بقراراته قبل إعلانها	1.62	2.10
الانتماء الى الفئة المهنية	يقدم لكم أفكاره و يطلب منكم أن تستفسروا عنها ثم يقرر	1.71	1.98
	يقدم لكم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير (ليس نهائيا)	1.63	2.06
	يعرض عليكم المشكلة لتعطوه اقتراحاتكم ثم يتخذ القرار	1.00	1.75
	يعطيكم إطارا محددا و يطلب منكم أن تتخذوا القرارات في حدوده	2.00	2.00
	يسمح لكم بكل استقلالية و حرية بالعمل لكن في حدود ما تسمح به الإدارة العليا	1.43	2.08
	Total	1.00	3.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	16.835	6	2.806
	Within Groups	27.591	253	.109
	Total	44.426	259	
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	11.364	6	1.894
	Within Groups	29.609	253	.117
	Total	40.973	259	
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	18.301	6	3.050
	Within Groups	74.677	253	.295
	Total	92.978	259	

ANOVA

		F	Sig.
لانتماء الى المؤسسة	Between Groups	25.729	.000
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى عموم جماعة العمل	Between Groups	16.184	.000
	Within Groups		
	Total		
الانتماء الى الفئة المهنية	Between Groups	10.334	.000
	Within Groups		
	Total		

الديمقراطية في التنظيمات بوجهيها الرسمي وغير الرسمي، هي فضاء للحرية والمساواة والإخاء والانطلاق والتمكين... فهل يمكن لهذه الأبعاد الصعبة المنال واقعا والمبتغاة اجتماعيا أن تضمن لموظفي مؤسسة «صندوق الضمان الاجتماعي . وكالة الجلفة» إمكانية الوعي بالانتماء التنظيمي والمحافظة عليه في شتى أشكاله المتمثلة في الانتماءات التنظيمية خاصة منها : الانتماء إلى المؤسسة (كهيئة) و الانتماء إلى عموم جماعة العمل و الانتماء إلى الفئة المهنية المتخصصة ، وذلك وفق توازن يعكس دلالة الانتماء التنظيمي كهوية اجتماعية قد تقبل التجزيء أحيانا والاختزال أحيين أخرى؟

وقد توصلنا بعد البحث النظري و الميداني في الموضوع إلى أنّ مظاهر الديمقراطية التنظيمية في ص.ض.إ. وكالة الجلفة تؤكد و ترسخ وعي كل فئة مهنية من فئات موظفيها بنموذجها الخاص لأنها توفر واقعا تنظيميا لتفاعلات القوة الاجتماعية يوافق(في العموم) النماذج الثقافية كما يتصورها موظفو ص.ض.إ. وكالة الجلفة باعتبارهم إما منصهرين أو مفاوضين... أي أنّ الديمقراطية التنظيمية تؤثر إيجابا على الانتماء التنظيمي لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة.

Résumé :

La démocratie dans les organisations, tant formelles qu'informelles, est un espace de liberté, de l'égalité et de fraternité et d'autonomisation... Pourrons nous dire qu'elle garantira aux employés la conscience d'appartenance à leurs organisation (Caisse Nationale de Sécurité Sociale-Agence de Djelfa) et la préservation de ce sentiment dans tous ces formes reconnues dans le domaine organisationnel : l'appartenance institutionnelle, l'appartenance à l'ensemble des travailleurs, l'appartenance aux catégories professionnelles..... selon un équilibre qui reflète l'image de l'appartenance organisationnelle comme identité sociale?.

Nous avons conclu d'après nos recherches théorique et pratique, que les manifestations de la démocratie organisationnelle dans la Caisse Nationale de Sécurité Sociale-Agence de Djelfa, confirment et renforcent la prise de conscience de la typologie culturelle professionnelle spécifique aux différentes catégories professionnelles présente au sein des travailleurs dans cette société.... A la fin de cette étude, nous confirmons que la démocratie organisationnelle influence positivement sur l'appartenance organisationnelle au sein du personnel de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale-Agence de Djelfa.